

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GIOVANA FELTRIN LUMMERTZ

MODELOS DE NEGÓCIO: um estudo de caso no jogo League of Legends

Florianópolis

2015

Giovana Feltrin Lummertz

MODELOS DE NEGÓCIO: um estudo de caso no jogo League of Legends

Trabalho de conclusão de curso de graduação (TCC) referente ao tema de Modelos de Negócio da indústria de jogos digitais. Apresentado como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Modelos de Negócio e Inovação.

Orientador: Prof. Alexandre Moraes Ramos Dr.

Florianópolis

2015

Giovana Feltrin Lummertz

MODELOS DE NEGÓCIO: um estudo de caso no jogo League of Legends

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ____ de _____ de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Avaliador 1
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Avaliador 2.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho acadêmico principalmente aos meus pais que me incentivaram a buscar a área de conhecimento que eu mais me identificava, e também ao meu professor orientador que, através de conversas e trocas de ideias, conseguimos não só desenvolver um trabalho acadêmico, mas parcerias para o futuro.

AGRADECIMENTOS

Sinceramente a quantidade de pessoas que tenho a agradecer é imensa, portanto citarei algumas que se destacaram no processo durante a graduação e a composição do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Agradeço primeiramente aos meus pais, Raul José Lummertz Filho e Ladislei Giovana Feltrin Lummertz, que sempre me incentivaram a buscar a área que fosse do meu interesse, sem influência de nenhum deles. Eles me apoiaram e deram todo o suporte mental e financeiro, facilitando a realização de viagens e, assim, coletar dados para o TCC.

Agradeço também ao meu colega de classe Allesse Carvalho Rodrigues que, embora hoje esteja com a matrícula trancada, me acompanhou durante meu período universitário e por me incentivar no seguimento deste tema para apresentação do TCC, pois uma área que me interessa muito é a tecnológica. Além de tudo, auxiliou na correção deste trabalho, e de uma maneira bem crítica.

Obviamente, agradeço ao meu professor orientador Alexandre Moraes Ramos, por ter caminhado junto neste trabalho, dando-me várias ideias, gerando discussões, conversas, bate-papos, que me fizeram enxergar onde quero estar hoje e daqui a 5 anos. Também ajudou-me a ter foco, cresci muito psicologicamente através de seus conselhos e auxílios em momentos de crise.

Por fim, agradeço a todos que, de forma direta ou indireta, estiveram presentes durante esta jornada, sem poder sair com os amigos, noites sem diversão, tardes de sol, trancada, lendo materiais para compor este trabalho, entre outros.

Obrigada, muito obrigada!

“As pessoas não sabem o que querem, até mostrarmos a elas.”

(Steve Jobs, 1998)

“Existo para que outrem exista.”

(Raul José Lummertz Filho, 1978)

RESUMO

O presente trabalho acadêmico aborda a temática de modelos de negócio e inovação, com foco principal no modelo de negócio do jogo League of Legends, incluso na indústria de jogos digitais. O objetivo desta pesquisa consiste em identificar o modelo de negócio praticado pela empresa Riot do seguimento da indústria de jogos digitais *online*, o qual proporciona a popularização do jogo League of Legends. Em relação à metodologia deste, a pesquisa se apresenta como descritiva, com abordagem quantitativa, onde foram abordados como métodos técnicos a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Durante a coleta de dados, foram aplicados questionários estruturados e entrevista semi-estruturada, onde esta coleta foi realizada no período de 26/10/2015 a 02/11/2015. Como resultado, percebe-se que as análises realizadas em relação do modelo de negócio do jogo League of Legends foram positivas e com grande aceitação do público alvo. Esta análise consistiu em determinar a segmentação de clientes da empresa e a construção da ferramenta Canvas, onde foi montada uma tabela com os componentes da ferramenta Canvas mas alinhadas à realidade da Riot e de seu jogo, onde ficou definido que seu público são jogadores e empresas de e-sports e outros pontos do Canvas; os produtos que eles enxergam como sendo uma proposta de valor, que foram a gratuidade do jogo e a diversidade de campeões disponíveis e personalização dos mesmos; o modo que a Riot entrega esse valor ao cliente, que foi através de um bom relacionamento com o jogador e através de constantes manutenções e atualizações nas mecânicas do jogo; o relacionamento deles com os jogadores e; os meios de monetização do jogo na percepção do jogador/usuário, onde nota-se que algumas práticas como Elojob e profissionalização do jogo fazem parte deste fator. Concluiu-se, então, que: o modelo de negócio do jogo League of Legends está voltado, principalmente, para os jogadores, já que é através deles que a empresa consegue ter e entregar valor; relacionamento com o cliente é uma proposta de valor e; a gratuidade do jogo é a ação que mais contribui para que ele fique frente dos outros que fazem parte do mesmo segmento.

Palavras-Chave: Canvas, Modelos de Negócio, Jogos Online, League of Legends

ABSTRACT

This academic work addresses the theme of business models and innovation, with a primary focus on business model of the game League of Legends, included in the digital game industry. The objective of this research is to identify the business model practiced by Riot following the company's online digital games industry, which provides the popularity of League of Legends game. In relation to this methodology, the research is presented as descriptive, with quantitative approach, where they were addressed as technical methods of literature review and case study. During data collection, structured questionnaires were applied and semi-structured interview, where this collection was held from 10.06.2015 to 02.11.2015. As a result, it is clear that the analyzes regarding the business model of the game League of Legends were positive and wide acceptance of the target audience. This analysis was to determine the company's customer segmentation and the construction of the Canvas tool, where a table with the components of the Canvas tool but aligned to the reality of Riot and your game where it was decided that his audience are players and companies was set e-sports and other parts of the Canvas; the products they see as a value proposition, which were the gratuity of the game and the diversity of available champions and customization thereof; the way the Riot deliver this value to the customer, which was through a good relationship with the player and through constant maintenance and updates to the game mechanics; their relationship with the players and; the game monetization means the perception of the player / user, where it is noted that some practices as Elojob and professionalization of the game are part of this factor. It was concluded then that: the business model of the game League of Legends is geared mainly for the players, as it is through them that the company can have and deliver value; customer relationships is a value proposition and; the game credit is the action that most contributes to it to stay ahead of the others that are part of the same segment.

Key Words: *Canvas, Business Model, Online Gamming, League of Legends.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de Ansoff.....	17
Figura 2 - Representação Gráfica de modelos de negócio	21
Figura 3 – Modelo Canvas	24
Figura 4 - Os 3 circuitos da Interatividade	29
Figura 5 – Fórmula para o cálculo da população amostral	35
Figura 6 - Mapa do League of Legends	38
Figura 7 – Final do CBLol 2015	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo assistido x Espectadores Frequentes	30
Gráfico 2 - Fãs de e-sports em 2014	31
Gráfico 3 - Número de espectadores de Esportes X eSports.....	41
Gráfico 4 – Total dos Respondentes	42
Gráfico 5 - Gênero dos Respondentes que assinalaram "sim"	43
Gráfico 6 - Idade	44
Gráfico 7 - Grau de Instrução	46
Gráfico 8 - Utilização do Jogo.....	48
Gráfico 9 - Elo X Tempo de jogo	52
Gráfico 10- Relacionamento com os Clientes	53
Gráfico 11 - Propostas de Valor no LoL.....	55
Gráfico 12 - Valor Gasto com Riot Points em média	57
Gráfico 13 - Gastos com LoL X Elo/Rank.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz BCG.....	19
Tabela 2 - Jogos de eSports com maiores prêmios	32
Tabela 3 - Total dos Respondentes	42
Tabela 4 - Gênero	43
Tabela 5 - Idade dos Jogadores.....	44
Tabela 6 - Grau de Instrução	45
Tabela 7 - Utilização do Jogo	47
Tabela 8 - Utilização do jogo x Você ganha dinheiro com o jogo?.....	49
Tabela 9 – Relação Elo x Tempo de Jogo.....	50
Tabela 10 - Tempo de Jogo X Elo (valores em Porcentagem)	51
Tabela 11 - Propostas de Valor no LoL	54
Tabela 12 - Gastos com o LoL pelos usuários em média	56
Tabela 13 - Gasto com LoL X Elo/Rank	57
Tabela 14 - Ferramenta Canvas do League of Legends	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contexto e Definição do Problema	13
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Estratégias Mercadológicas	16
2.1.1 Matriz de Ansoff	17
2.1.2 Matriz BCG.....	18
2.2 Modelos de Negócio	20
2.2.1 Componentes do modelo de negócio	21
2.2.2 Modelo Canvas	23
2.2.3 Segmentação do mercado de jogos digitais	26
2.3 Tecnologia e o jogador	27
2.4 Indústria de Jogos Digitais	28
2.4.1 ESports na Indústria de Jogos	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 Caracterização do Estudo	34
3.2 População e Amostra.....	34
3.3 Coleta e Análise de dados.....	35
4 ANÁLISE DE DADOS.....	37
4.1 Caracterização da Empresa e Mecânicas do Jogo.....	37
4.1.2 League of Legends no e-Sports.....	39
4.2 Perfil dos Respondentes	41
4.3 O Jogo e sua Utilização	47
4.4 Tempo de Jogo e seu Conhecimento Relativo	50
4.5 Modelo de Negócio do Jogo League of Legends.....	52

4.5.1 Ferramenta Canvas do League of Legends.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	65
ANEXO	69

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo é apresentada uma breve contextualização do que será abordado ao longo deste trabalho acadêmico, bem como a definição do problema de pesquisa.

1.1 Contexto e Definição do Problema

Em um mundo no qual o mercado está em constante movimento, as empresas de diversos segmentos, independentemente do seu porte, devem se preocupar em captar e manter clientes, a fim de assegurar a sustentabilidade de seu negócio.

Visando tornar o posicionamento organizacional mais competitivo, administradores modernos têm voltado sua atenção para as estratégias de mercado e relacionamento com os clientes. Tais fatores compõem um modelo de negócio, no qual consiste analisar e definir os fatores/ações que criam e desenvolvem valor para a sua empresa ou seu produto para o cliente e para o mercado. (OVANS, 2015).

No cenário brasileiro de jogos digitais *online*, é possível encontrar uma variedade de empresas e estratégias de posicionamento de mercado, que variam de acordo com o modelo de negócio adotado. Há algum tempo o público consumidor desta indústria era composto predominantemente por jovens do sexo masculino. Com o passar dos anos, os jogos digitais vêm ganhando maior espaço na vida das pessoas. Atualmente, é possível encontrar pessoas de diferente faixa etária e sexo fazendo uso desses jogos, não só como jogos individuais (*single player*) mas como jogos que envolvem a cooperação entre jogadores com a finalidade de alcançar um objetivo em comum.

Os jogos digitais se consolidaram como artigos de entretenimento, levando a um pensamento comum de que sua imagem está relacionada quase que exclusivamente ao lazer. Porém, atualmente, tal indústria serve também como profissão, não só para os desenvolvedores dos jogos, mas também para seus jogadores, os quais se utilizam deste segmento para obter lucro financeiro. Um exemplo de atividade lucrativa, com estes jogos, é o serviço de *streaming* (fluxo de mídia), no qual o jogador filma enquanto está jogando e disponibiliza simultaneamente esta gravação em uma plataforma *online*, fazendo comentários ao longo do vídeo e mostrando seu estilo de jogo a outros jogadores.

Isto posto, verifica-se que a definição do modelo de negócio de uma empresa determina os seus aspectos mais relevantes dentro do mercado no qual está inserida. Portanto a definição de tal modelo, para um mercado relativamente novo, torna-se imprescindível para o entendimento deste novo cenário, já que a indústria de jogos digitais tornou-se de suma relevância à sociedade moderna, pois, para Ferreira (2015), “desde 2007, o mercado de games tem tido um faturamento maior que o cinema. Em 2013, foram US\$ 52 bilhões contra US\$ 50 bilhões.”

Outro agente, que torna a indústria de jogos digitais *online* relevante para a sociedade moderna, é o fato de que a partir do momento em que um jogador adquire um jogo ou até mesmo faz compras dentro de um jogo, ele está contribuindo para que os criadores do jogo implementem melhorias e inovações no sistema. Tal ato proporciona o crescimento da área tecnológica, impulsionando o aperfeiçoamento dos sistemas existentes e até mesmo a criação de novas soluções e tendências.

No ano de 2006, os desenvolvedores de *games* Brandon Beck e Marc Trindamere, criaram em Los Angeles – EUA o jogo cooperativo chamado *League of Legends* (Liga dos Lendários), no qual os jogadores cooperam entre si com o objetivo de chegar ao *Nexus* (o cristal base) do inimigo.¹

Utilizando como base o que fora citado acima, utilizando-se do jogo *League of Legends* como estudo de caso, este trabalho acadêmico tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual o modelo de negócio praticado pela empresa Riot do seguimento da indústria de jogos digitais online, que proporcionam a sua popularização?*

1.2 Objetivos

Este trabalho possui o intuito de analisar o modelo de negócio praticado pela empresa Riot do seguimento da indústria de jogos digitais *online*, que proporcionam a sua popularização, com um estudo de caso no jogo *League of Legends*. Com isso, define-se o objetivo geral da pesquisa que é identificar o modelo de negócio praticado pela empresa Riot do seguimento da indústria de jogos digitais *online*, o qual proporciona a popularização do jogo *League of Legends*.

¹ Informações retiradas do site: <http://br.leagueoflegends.com/>

Sendo assim, com o intuito de facilitar o alcance do objetivo geral, foram descritos três objetivos específicos, a saber:

- a) Identificar os métodos e estratégias de mercado utilizadas pela Riot no jogo League of Legends para o aumento e permanência dos jogadores;
- b) Identificar as ações desenvolvidas pelo jogo League of Legends, da indústria de jogos digitais e seu modelo de negócio;
- c) Analisar como o modelo de negócio do jogo League of Legends entrega valor aos jogadores.

1.3 Justificativa

A importância deste trabalho acadêmico deve-se ao fato de que a indústria de jogos digitais, a qual movimentava milhões de dólares no mundo, está inserida em um mercado de crescimento promissor. Sendo assim, suas estratégias mercadológicas, utilizadas para captar e manter clientes (jogadores), são de suma relevância como diferencial competitivo.

Pode-se dizer que este trabalho acadêmico é oportuno pelo fato de que muitos jogadores utilizam jogos para fins lucrativos, ou seja, é um mercado no qual se tem a oportunidade de ganho financeiro, não só na empresa desenvolvedora, mas também como um jogador autônomo, o qual utiliza dos serviços existentes no jogo para lucrar. Sendo assim, o momento é favorável para a realização de tal trabalho já que a indústria de jogos digitais tende a crescer gradativamente pelo aumento de sua relevância para a sociedade.

O jogo no qual será feito o estudo de caso, encontra-se gratuito para download na internet, facilitando o acesso às informações em relação às estratégias de marketing utilizadas pela empresa para captar e reter os jogadores. Além disso, a facilidade na qual se tem em acessar fóruns sobre o jogo e aos próprios jogadores, tais aspectos fazem com que esta pesquisa seja considerada viável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata-se dos temas necessários para fundamentar a temática pesquisada, bem como fornecer informações que auxiliem para responder, posteriormente, os objetivos, tanto geral quanto específicos, e o problema de pesquisa deste trabalho. Abaixo discriminam-se quais foram as seções e tópicos elaborados pela autora e seu respectivo embasamento teórico. Tal capítulo está subdividido em estratégias mercadológicas, que contempla os tópicos referentes às estratégias a serem utilizadas ao longo do projeto, modelos de negócio e a indústria de jogos digitais.

2.1 Estratégias Mercadológicas

Segundo Pereira (2010), a definição de estratégia mudou ao longo dos anos, já que esta se incorporou ao mundo dos negócios e se adaptou ao mercado em geral. O autor cita que tal adaptação fez com que seu significado refletisse a maneira como as empresas se comportam e agem no ambiente em que estão inseridas.

Em complemento a este conceito, Silva e Vizeu (2007) conceituam a estratégia como uma vertente de dois pontos: estudos realizados por pesquisadores e indivíduos que fazem parte do mundo acadêmico, e a parte organizacional da estratégia.

Ao relacionar a palavra estratégia, no âmbito organização, cria-se a definição das estratégias mercadológicas, as quais consistem em um plano de ações que a empresa possui e pretende realizar, com a finalidade de alinhar o desejo do consumidor aos objetivos da empresa, definindo e alocando os recursos necessários para que a tomada de decisões e o alcance dos objetivos da empresa sejam alcançados. (HEUERT, 2011) (BRANDT, HULBERT e RICHERS, 1976)

Pode-se adicionar à definição supracitada, segundo Kotler e Armstrong (2003), as características que afetam as compras do consumidor são influenciadas por diversos fatores, sendo eles: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Por estes fatores mudarem para cada consumidor, os profissionais de marketing não conseguem controlá-los, portanto, faz-se uso de estratégias de mercado, que determinam o melhor modo para atingir um nicho específico, a fim de atraí-los e influenciá-los durante a compra.

O capítulo subsequente apresentará apenas as estratégias mercadológicas que serão utilizadas durante a análise de dados e no estudo de caso da presente pesquisa. Para o melhor entendimento e compreensão destas, serão descritas e explicitadas a seguir.

2.1.1 Matriz de Ansoff

Segundo Pereira (2010), Jussani, Krakauer e Polo (2010) e Heuert (2010), a matriz de Ansoff consiste em relacionar as estratégias dos mercados e produtos em duas dimensões: existentes e novos. Os autores ainda complementam ao citar que tal matriz relaciona as estratégias gerais com as de marketing, a fim de mapeá-las em relação a quatro fatores, citados na tabela a seguir:

Figura 1 - Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: Jussani, Krakauer e Polo (2010)

Na visão de Pereira (2010) e Jussani, Krakauer e Polo (2010), as estratégias formadas pela intersecção de tais fatores, Produto vs. Mercado podem ser definidas como:

- a) **Penetração de Mercado:** esta estratégia foca o aumento da participação de mercado de um determinado produto, visando fidelizar os clientes já existentes. (PEREIRA, 2010) Já Jussani, Krakauer e Polo (2010) citam que a empresa foca na mudança dos clientes, de ocasionais para regulares e, depois, para fidelizados;
- b) **Desenvolvimento de Mercado:** Pereira (2010) e Jussani, Krakauer e Polo (2010), definem a busca por novos mercados com produtos atuais e existentes, a fim de externalizar tais produtos;
- c) **Desenvolvimento de Produtos:** é o lançamento de produtos novos para mercados e clientes já existentes, aumentando os canais de comunicação. (PEREIRA, 2010) (JUSSANI, KRAKAUER e POLO, 2010);
- d) **Diversificação:** considerada a mais arriscada dentre as estratégias anteriores, pois é a inserção de um produto e mercado inexistentes, utilizando-se de fortes meios de comunicação para o seu entendimento. (JUSSANI, KRAKAUER e POLO, 2010)

Após a explicação e definição da matriz de Ansoff no capítulo 2.1.1, o próximo capítulo (2.1.2) abordará a Matriz realizada pela Boston Consulting Group, mais conhecida como matriz BCG. Tal seção explica e define esta matriz com embasamento teórico realizado com a opinião de diferentes autores.

2.1.2 Matriz BCG

Desenvolvida pela Boston Consulting Group, a matriz BCG analisa o crescimento, as características de produtos e serviços e a sua respectiva demanda no mercado que está inserido. (PEREIRA, 2010) (KOTLER, 2000)

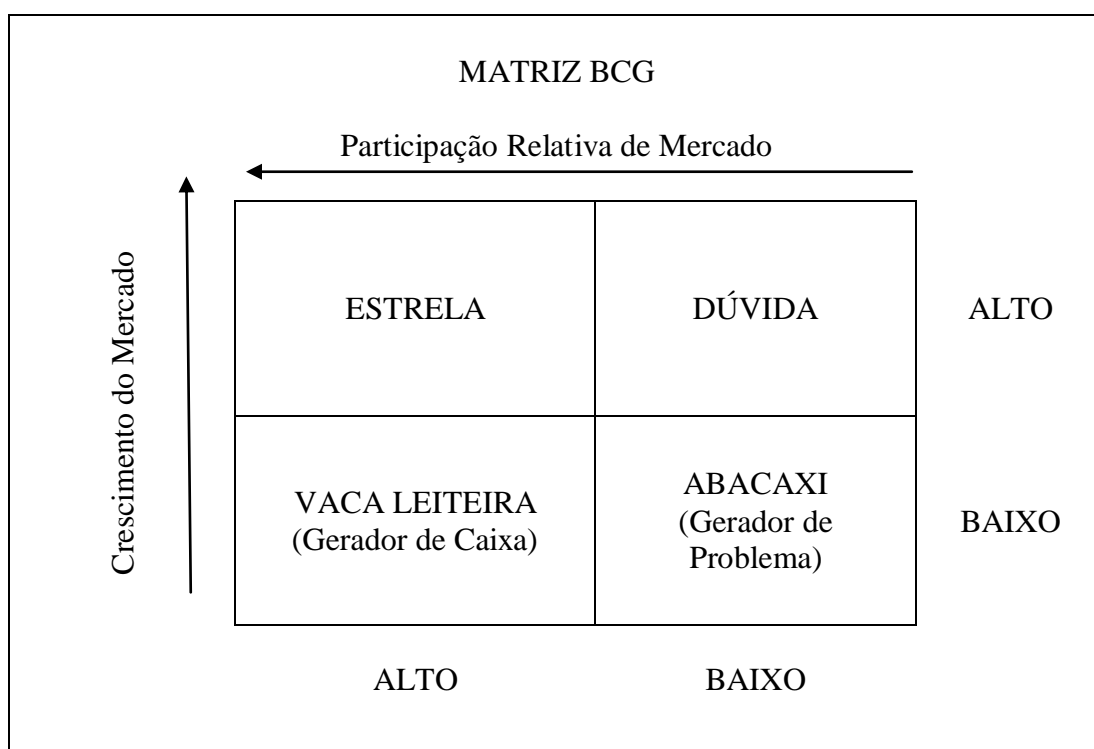
Pereira (2010) cita, ainda, que tal matriz possui quatro metáforas relacionadas a produtos ou serviços de uma organização, a saber: estrela, dúvida, vaca leiteira, abacaxi.

Abaixo segue a definição de cada metáfora segundo o autor:

- a) **Estrela:** são aqueles que possuem liderança em um mercado em ascensão, que consequentemente gera muito retorno para a empresa;

- b) **Abacaxi:** não possui muita participação no mercado inserido, trazendo problemas para a organização. Este ainda consome muitos recursos para gerar pouco resultado;
- c) **Dúvida:** a sua relação de produto e mercado são inversamente proporcionais, já que o mercado está em crescimento, porém não ocupa uma grande participação no mesmo;
- d) **Vaca Leiteira:** possui uma grande participação em um mercado que está em baixa. Este produto ou serviço possui grande peso em relação aos produtos **estrela** e **dúvida**, pois gera caixa para estes.

Tabela 1 - Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Pereira (2010)

Na próxima seção é abordado o tema de modelo de negócios, a fim de ter embasamento teórico suficiente para definir o negócio da empresa analisada no estudo de caso.

2.2 Modelos de Negócio

Para Zott, Amit e Massa (2010) a partir do momento que a Internet foi inserida em nosso cotidiano, diversos tipos de negócio começaram a utilizar o conceito de modelo de negócio, levando para essas empresas a possibilidade de criar um novo conceito sobre o valor direcionado aos clientes.

Osterwalder e Pigneur (2011) citam que um modelo de negócios é capaz de definir os segmentos a serem atendidos, sendo apenas um ou múltiplos segmentos. Os autores ainda citam que após decididos tais segmentos, o modelo de negócio pode se adaptar, a fim de atender a necessidade de seus clientes.

Na visão de Dias, *et al* (2006) um modelo do negócio é um conceito em relação ao funcionamento do modelo da empresa, sendo que tal negócio possui objetivos, recursos, processos e regras que se tornam componentes essenciais para a sua definição, além de serem definidos por suas estratégias econômicas.

Em complemento ao conceito supracitado, Morris, *et al* (2005) ainda cita que um modelo de negócio é definido pelo seu modelo econômico, pois a sua preocupação se dá pela lógica da geração de lucros. Algumas dessas lógicas se remetem à revisão de recursos, metodologias de preços, estruturas de custos, margens e volumes esperados, ou seja, é como a empresa fará dinheiro e sustentará seus lucros.

Johnson *et al* (2008) coloca que o modelo de negócio consiste em quatro elementos com a finalidade de, juntos, criarem valor para o produto ou serviço a serem entregues, sendo eles: o valor do consumidor proposto, fórmula de lucratividade, recursos-chave e processos-chave.

Em relação ao modelo de negócio e sua determinação econômica, Amit e Zott (2001) citam quatro fatores que auxiliam na geração e criação de valor, sendo eles: eficiência, novidade, complementaridade e *lock-in*; estes fatores são essenciais para a compreensão de um modelo de negócio, já que com eles é possível criar um sistema para facilitar seu entendimento, como mostra a Figura 2:

Figura 2 - Representação Gráfica de modelos de negócio



Fonte: Orofino (2011, p. 30, traduzido de Amit e Zott, 2001, p. 504)

Sendo assim, Amit e Zott (2001) enfatizam que quando se analisa o modelo por esta ótica de sistema de atividades, é possível ter uma visão geral sobre o que está acontecendo, não se atentando apenas aos detalhes e esquecendo o que ocorre ao seu redor.

Isto posto, o capítulo seguinte abordará os componentes que compõem um modelo de negócio na visão de alguns autores tal como suas respectivas definições, a fim de facilitar a análise e a identificação do modelo de negócio o qual pertence a empresa analisada no estudo de caso.

2.2.1 Componentes do modelo de negócio

Mesmo com tantos referenciais teóricos e pesquisadores no mercado, Orofino (2011) constatou que, dentro do conceito de modelo de negócios, não se encontra padrões ou até mesmo um único conjunto de componentes do mesmo. Já que o modelo de negócios é composto também pela integração e absorção destes dentro da empresa em questão.

Segundo Morris *et al* (2005), os componentes de um modelo de negócio podem ser subdivididos em seis grandes componentes, a saber: fatores relacionados à oferta, fatores de mercado, fatores de capacidade interna, fatores da estratégia competitiva, fatores econômicos e fator pessoas/investidores. Abaixo segue suas definições por Morris *et al* (2005, traduzido pela autora):

- a) **Fatores relacionados à oferta:** neste componente o mix de serviço, a natureza do produto, entre outros, são fatores que influenciam neste tópico, já que será analisado o mix em geral para determinar como a empresa disponibiliza seu produto para o cliente, ou seja, como será gerado valor;
- b) **Fatores de Mercado:** este se refere a quem será destinada a criação de valor, ou seja, será determinado o público-alvo e as características que impactam direta e indiretamente neles;
- c) **Fatores de Capacidade Interna:** relaciona-se à principal fonte de vantagens da empresa, o que ela faz melhor em seu *core business*². Acaba se tornando um dos focos de toda a cadeia de valor, pois tem a capacidade de gerar mais vantagens em cima de suas competências.
- d) **Fatores de Estratégia Competitiva:** irá determinar o modo como a empresa se posicionará no mercado, a fim de obter vantagem competitiva perante seus concorrentes, identificando pontos que podem ser usados para adquirir tal vantagem;
- e) **Fatores Econômicos:** está relacionado ao modelo econômico de sua empresa, o modo que ela gerará lucro, administrando seus recursos de forma eficiente e oportunidades do mercado;
- f) **Fator Pessoas/Investidores:** refere-se a quatro vertentes de modelo de negócio, o qual cada um consiste em diferentes impactos sobre as estratégias competitivas do negócio. A primeira vertente é o modelo subsistente, o qual consiste apenas em investimentos para a sua sobrevivência; modelo de renda, o investimento é apenas o suficiente a fim gerar renda fixa para os diretores; um modelo em ascensão é aquele no qual necessita de grandes investimentos iniciais, a fim de aumentar o valor da empresa no mercado, que no futuro irá gerar um ganho de capital maior para estes investidores; e por fim, um modelo especulativo, o qual consiste em mostrar que aquele produto possui potencial antes mesmo de entrar no mercado.

² É a parte central de um negócio, sua atividade chave e principal.

Já na visão de Johnson *et al* (2008), os componentes que integram um modelo de negócio são:

- a) **Proposição de valor ao consumidor:** relaciona-se ao valor do produto/serviço ao cliente, o quando tais fatores valem para esse consumidor, alinhando o preço e a qualidade do mesmo;
- b) **Fórmula do lucro:** refere-se à forma que a empresa se portará a fim de criar valor para si e ao mesmo tempo promover valor ao cliente. Este relaciona o preço vs. Volume, bem como os custos relacionados, a contribuição necessária para que isso aconteça e a velocidade dos recursos ligados;
- c) **Recursos-chave:** este abrange tanto as pessoas, quanto a tecnologia envolvida, os produtos, facilidades, entre outros;
- d) **Processos-chave:** definirá como esse valor será entregue ao cliente, abrangendo desde o treinamento dos funcionários para um bom atendimento ao cliente, até um bom planejamento de vendas, lucro, recursos, entre outros;

Tal capítulo se referiu aos componentes de um modelo de negócio, a fim de explicitar, na visão de alguns autores, o que devemos analisar para definir o modelo que ela se encaixa. Isto posto, a seção seguinte faz uma determinação da ferramenta Canvas, sua definição e seus principais fatores.

2.2.2 Modelo Canvas

O Canvas é uma ferramenta que permite uma visualização prática dos aspectos principais de um modelo de negócios, pois ele contém nove elementos nos quais possuem quatro as áreas de foco de uma empresa, são elas: clientes, oferta, financeiro e infraestrutura. (GUBERT, 2014) (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011)

Sendo assim, pode-se dizer que, quando se trata de modelos de negócio, a ferramenta Canvas aparece como um fator facilitador para a visualização do negócio e de suas principais características. Abaixo, segue a ferramenta Canvas e, em seguida, a explicação de cada um dos pontos presentes na figura:

Figura 3 – Modelo Canvas



Fonte: site Marília de Lima³

- a) Segmento de clientes: Segundo os autores Osterwalder e Pigneur (2011) e Gubert (2014), o primeiro componente desta ferramenta é o Segmentos de Clientes, o qual define quem a empresa irá atender/servir, independente se for pessoas ou empresas. Os autores ainda citam que é importante o agrupamento de clientes que possuem o mesmo perfil em um único segmento de clientes.
- b) Propostas de Valor: O componente seguinte é o Oferta de Valor (ou Proposta de Valor), que são as características e/ou os motivos que farão os clientes escolherem a sua empresa e não a de outrem, a fim de entregar soluções de acordo com a demanda e satisfazer as necessidades do consumidor em casa segmento de cliente (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) (GUBERT, 2014). O autor Gubert (2014) ainda cita: “Alguns atributos que podem fazer parte de sua proposta são: preço; desempenho; personalização; design; marca ou status; conveniência; dentre outros.”
- c) Canais de venda: Os autores Osterwalder e Pigneur (2011) citam que o terceiro fator, denominado como Canais de Vendas ou apenas Canais, é aquele onde a empresa determina o melhor meio de alcançar o seu cliente e entregar a sua

³ Disponível em: <<http://mariliadelima.com/2013/03/25/ja-conhece-o-business-model-canvas-ele-pode-te-ajudar-em-projetos/>>

proposta de valor a ele. Gubert (2104) complementa tal pensamento citando que “Os canais tem grande importância na experiência geral do seu cliente pois servem para ampliar o conhecimento deles sobre a empresa, permitir que adquiram seus produtos ou serviços e até mesmo fornecer suporte pós-venda.”

- d) Relacionamento com o cliente: O quarto componente trata do Relacionamento com o Cliente, o qual abrange o modo e o tipo de relação que a empresa terá com o seu cliente (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Estas relações podem ser para Gubert (2014) “pessoais (baseada na interação humana), self-service (a empresa fornece todos os meios necessários para que o cliente consiga se auxiliar por conta própria) ou automatizadas (um tipo de self-service com serviços automatizados)”.
- e) Fontes de receita: O quinto fator é o de Fontes de Receita, que é definido, por Osterwalder e Pigneur (2011), como o lucro que a organização tem ao entregar o seu produto/sua proposta de valor a cada segmento de cliente. Gubert (2014) cita alguns exemplos que podem auxiliar na definição das fontes de receitas, são eles: quanto os clientes estão dispostos a pagar, quanto eles realmente pagam e como esta fonte contribui para a receita final.
- f) Recursos chave: O fator seguinte, o sexto, fala sobre os Recursos Chave ou Recursos Principais da organização, sendo estes os mais importantes para que o que foi planejado no modelo de negócio realmente aconteça, podendo ser recursos físicos, monetários, intelectuais ou humanos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) (GUBERT, 2014).
- g) Atividades Chave: Osterwalder e Pigneur (2011) citam como sétimo fator as Atividades Chave da empresa, as quais são as ações mais significativas para uma empresa, pois são elas que farão com que seu modelo de negócio realmente funcione. Para os autores, estas devem ser executadas com eficiência e eficácia, a fim de atingir seus objetivos finais. Gubert (2014) ainda complementa citando que tais atividades chaves variam de acordo com o modelo de negócio de cada empresa.
- h) Parcerias Chave: O oitavo componente são os Parceiros Chave ou Parcerias Principais. Estes são definidos por levar seu modelo de negócio a uma continuidade, ou seja, ele manterá esse modelo funcionando (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Estes parceiros chave auxiliam tanto na otimização de processos, na redução riscos e na aquisição de recursos (GUBERT, 2014).

- i) Estrutura de custos: O nono e último fator, porém não menos importante para a realização da ferramenta Canvas, diz respeito à Estrutura de Custos, da empresa. Este descreve quais os custos que estarão presentes em seu modelo de negócio, sendo eles custos menores ou significativos. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) (GUBERT, 2014)

Com isso, após a fragmentação de cada um dos pontos da ferramenta Canvas e seus conceitos, dá-se sequência a este trabalho com a seção seguinte, a qual faz uma determinação do segmento que a Indústria de jogos digitais está presente e quais as melhores decisões a serem tomadas em tal segmento.

2.2.3 Segmentação do mercado de jogos digitais

Para Williams (2002) o mercado de jogos digitais é segmentado em três vertentes, *consoles*, *handhelds* e PC⁴ Games (jogos para PC). Além disso, o autor ainda complementa que, se não ocorrer tal diferenciação desta segmentação da indústria de jogos digitais, haveria uma visão distorcida sobre competição, produto e parcela de mercado, pois cada estilo de jogo define o perfil do consumidor.

Os jogos de *consoles* se definem por serem aqueles jogos que necessitam de um dispositivo portátil para manipular as imagens e sons do jogo. Os jogos *Handhelds* são aqueles que você pode “segurá-los” e, segundo o autor, a Nintendo é a marca que possui dominância nesse segmento. Sendo assim, o segmento de PC Games, atuam parcialmente como os de *handhelds* e *consoles*, porém suas estratégias econômicas e de atuação se diferem destes, pois a maioria desses jogos se encontram de graça na web para download e há o mercado de vendas *online* nestes. (WILLIAMS, 2002)

Outro segmento de jogos são os MMOGs⁵, o qual consiste em explorar a capacidade do jogador no computador em um mundo virtual, a fim de criar novos segmentos, possuindo características diferenciadas dos outros jogos on-line multiplayer. (KERR, 2006) Para Schultz (2014), o jogo World of Warcraft, da desenvolvedora Blizzard, é o melhor exemplo para tal segmento, além de ser considerado o mais jogado no mundo. O site da Blizzard (2015) cita que este é um jogo online onde jogadores de todo o mundo

⁴ Personal Computer: computador pessoal, ou *desktop*.

⁵ Massive Multiplayer Online Game (jogo multijogador massivo online)

assumem papéis de heróis diversos, a fim de explorar um mundo aberto com objetivos, mistério e com muitas aventuras.⁶

Schultz (2014) destaca que dentro da segmentação do mercado de jogos, existem economias subjacentes. Ou seja, nem sempre a empresa desenvolvedora do *hardware* utilizado no jogo, é a desenvolvedora do jogo em si.

A próxima seção deste trabalho/pesquisa será relacionada à tecnologia e o jogador, explicitando como a tecnologia impacta na criação de novos jogadores para o mercado da indústria de jogos digitais, além de identificar seus aspectos mais importantes na visão de diversos autores.

2.3 Tecnologia e o jogador

Se as tecnologias são essências para a nossa constituição, como afirma Santaella (2007), as práticas culturais dos jovens jogadores revelam de qual maneira sua conexão com a tecnologia implica um novo sujeito cultural. Segundo a autora, os jogadores de jogos eletrônicos estão constantemente imersos em espaços virtuais criados por essa mídia, que permite aos *gamers*⁷ a capacidade de vivenciar tal simulação.

De acordo com Machado (2007), o jogador já foi definido como um receptor passivo das mensagens vinculadas pelos meios de comunicação, hoje é consensual a ideia de que, para se referir ao novo usuário dos meios de comunicação e informação, o termo interator parece ser mais adequado, já que apresenta a ideia de alguém que atua, escolhe, decide e desencadeia as ações.

... em vez de ser um observador distanciado (...), esse novo sujeito é agora implicado no mundo virtual onde está imerso; sua presença ali é ativa, no sentido de desencadeadora de acontecimentos e no sentido também de estar submetida às forças que ali estão em operação (MACHADO, 2007, p. 229-230).

Machado (2002, p.1) refere-se "ao modo pelo qual o sujeito 'entra' ou 'mergulha' dentro das imagens e sons gerados pelo computador" e designa que "a sensação experimentada por um interator de que uma ação significativa é resultado de sua decisão ou

⁶ Informação retirada do site: <http://us.battle.net/wow/pt/game/guide/>

⁷ Pessoas que jogam RPG – *role-playing game*

escolha" ou, ainda, pelo fato de que lhe é dada a possibilidade de controlar, pelo menos parcialmente, o desenrolar dos acontecimentos.

Após esta breve introdução sobre como a tecnologia está presente e impacta o jogador, este trabalho dará sequência definindo a indústria de jogos digitais, explicitando seus pontos fortes e definições, a fim de entendermos como ela se sustenta e é um mercado tão emergente nos dias atuais.

2.4 Indústria de Jogos Digitais

Segundo Mazurek e Polianov (2013), a indústria de jogos digitais *online* possuem duas vertentes de modelo de negócios, os jogos F2P (*free to play*⁸) e os jogos P2P (*pay to play*⁹). Mesmo que os jogos F2P não necessitem de uma mensalidade ou de compra, eles disponibilizam itens *online* para transformar seus personagens esteticamente, ou até mesmo realizar compras de itens e armaduras a fim de fortificá-los no jogo.

Devido à facilidade de acesso aos jogos, os jogadores estão cada vez mais integrados nesse mundo virtual, despendendo do seu tempo livre para jogar e realizar compras para seus personagens se fortalecerem dentro do jogo. (ANDRADE, 2007)

Os autores Marchand e Hennig-Thurau (2013) analisam a indústria de jogos como uma das categorias mais crescentes no mercado da presente década, devido a sua alta taxa de inovação e dinâmica, já que tal indústria não proporciona lucro apenas para o próprio desenvolvedor. Mas também disponibiliza diversão e lucratividade para o *player*¹⁰, que poderá participar de campeonatos de *e-sports*¹¹ para gerar lucro.

Entre as alternativas de entretenimento, os jogos digitais estão entre os que vêm apresentando as maiores taxas de crescimento. Estima-se que suas vendas sejam duas vezes maiores que as da indústria fonográfica, e que devam crescer mais rapidamente que as do setor cinematográfico até 2016, a uma média de 7,2% a.a (PWC 2010, 2011 *apud* BNDES, 2014).

⁸ Não precisa pagar ou comprar o jogo para jogá-lo.

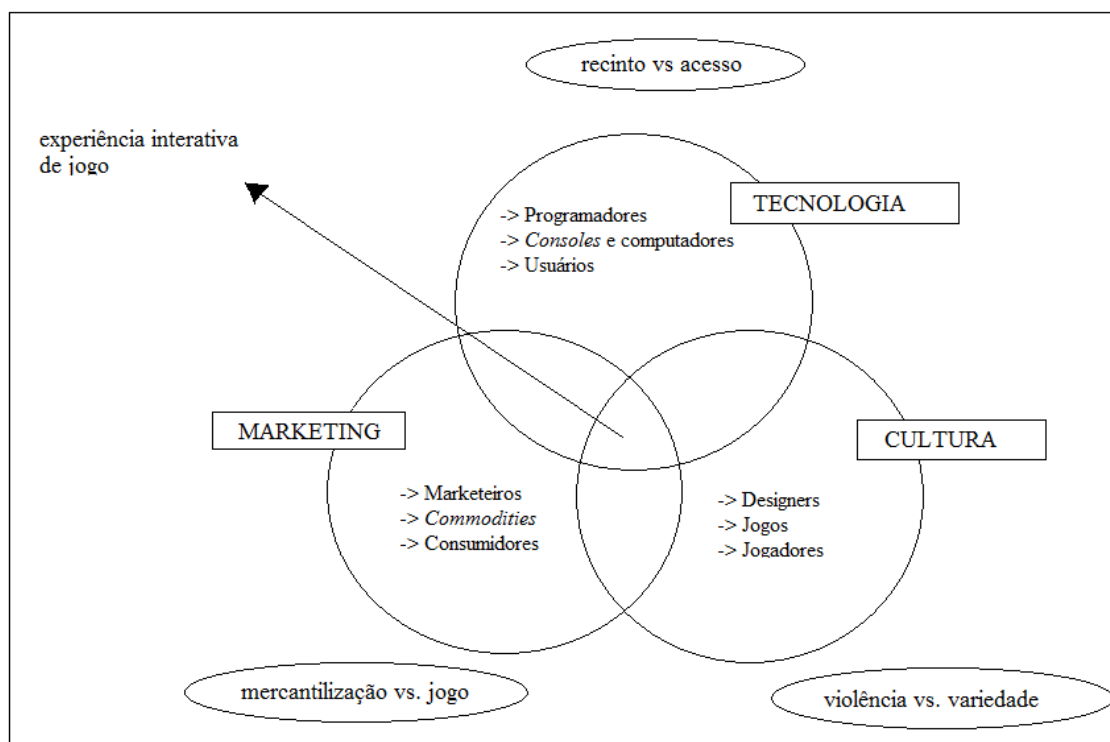
⁹ Deve comprar o jogo ou pagar uma mensalidade para jogá-lo.

¹⁰ *player*: palavra em inglês para jogador, muito utilizada em ambientes de jogos virtuais.

¹¹ *e-sports*: definido como esporte eletrônico, onde os jogadores se reúnem para competir entre si em campeonatos de jogos digitais.

O eSport inserido na indústria de jogos digitais, segundo Rambusch, Jakobsson e Pargman (2007), pode ser comparado com processos similares de outros esportes, como por exemplo, as Olimpíadas e os campeonatos mundiais, onde competem entre si a fim de ser premiado por seu bom desempenho naquele esporte. Em adição, os autores fazem uma relação da experiência de um jogo interativo, relacionando o marketing, a tecnologia e a cultura envolvidos, como mostra a Figura 4.

Figura 4 - Os 3 circuitos da Interatividade



Fonte: Adaptado e traduzido de Rambusch, Jakobsson e Pargman (2007)

Apesar dos jogos estarem presentes no nosso cotidiano, Mazurek e Polivanov (2013) colocam que, na academia, ainda não existe uma definição clara do que deve compor um *game*, ou seja, as especificações necessárias para que possa ser denominada com tal nomenclatura.

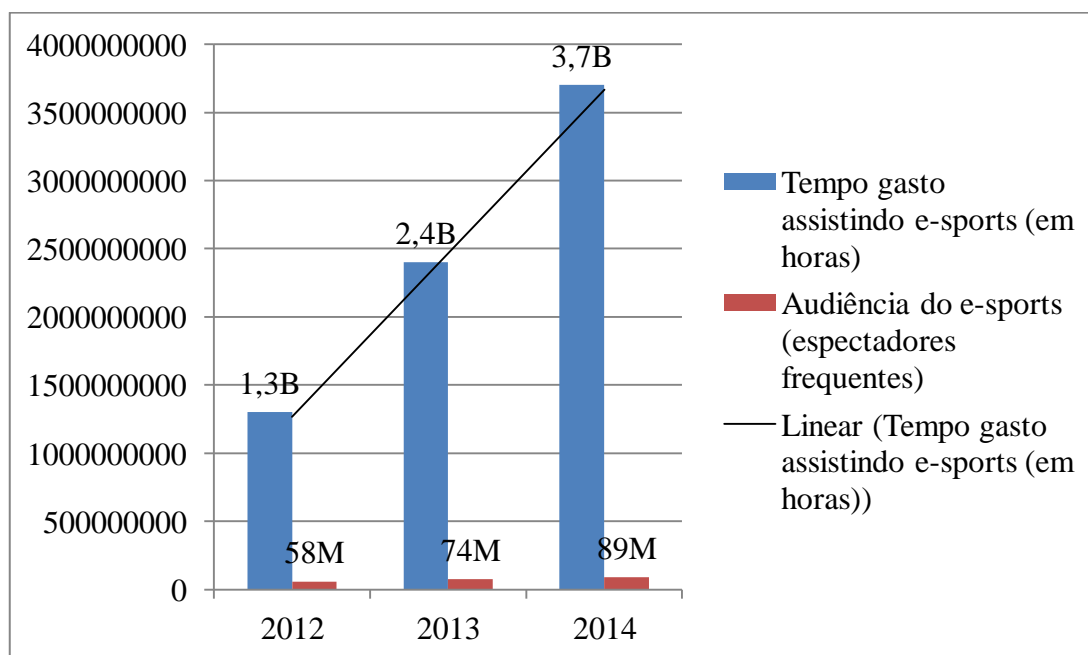
Este capítulo mostrou a importância de se estudar esta indústria emergente e com grandes oportunidades de trabalho e desenvolvimento pessoal. Além disso, a caracterização do modelo de negócio o qual pertence tal indústria se torna essencial para o entendimento deste mercado. O capítulo seguinte trata do tema *e-sports* (esporte eletrônico) com mais profundidade, contemplando sua definição e como ele é importante para a indústria de jogos digitais.

2.4.1 ESports na Indústria de Jogos

De acordo com o site Dictionary¹², o eSports classifica-se como “torneios competitivos de vídeo games, especialmente entre jogadores profissionais.”¹³ (traduzido pela autora). Sendo assim, pode-se dizer que, como qualquer outro esporte, a diferença entre eles é que o e-sports é um modo eletrônico deste.

Para Cassleman (2015), este novo segmento de mercado, embora jovem, está crescendo em grande escala, com números entre 205 milhões de espectadores ou jogadores de e-sports no período do ano de 2014. O autor ainda cita que a cultura de eSports sempre foi maior em regiões como a Ásia, América do Norte e Europa, portanto no Brasil esse novo modo de esporte está se desenvolvendo pouco a pouco e cada vez mais tenta se encaixar nesta nova segmentação do esporte. Abaixo segue um gráfico a fim de facilitar visualmente os números ao longo dos anos:

Gráfico 1 - Tempo assistido x Espectadores Frequentes



Fonte: Adaptado de Casselman (2015)

Através do gráfico, Cassleman (2015) mostra como a indústria cresce em grandes valores, sendo este crescimento de 21% ao ano. Nota-se a grande diferença entre o tempo

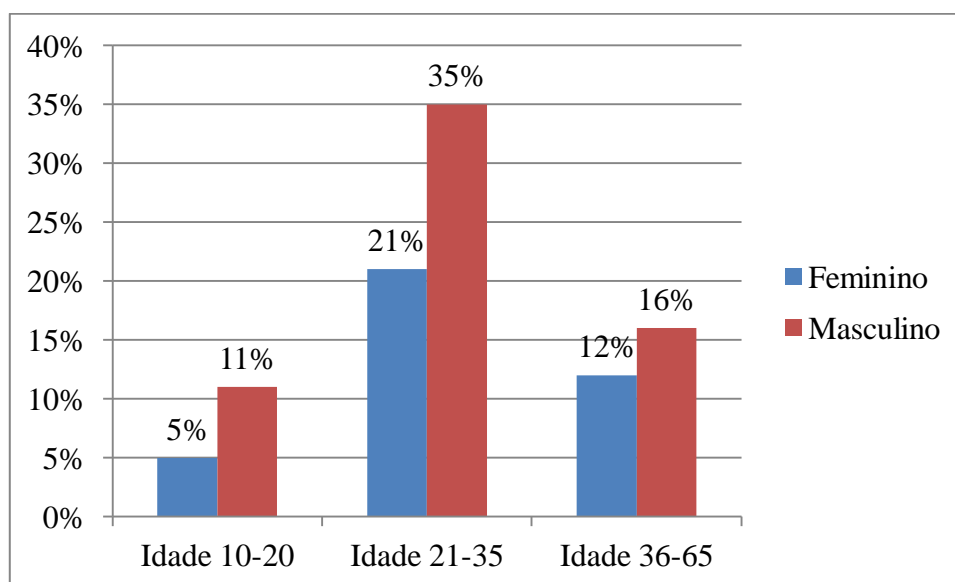
¹² Informação retirada do site: <<http://dictionary.reference.com/browse/esports>>.

¹³ Frase original: “Competitive tournaments of video games, especially among professional gamers.”

gasto em horas assistindo eventos de eSports e os espectadores frequentes. Casselman (2015) ainda cita que um dos meios mais usados por estes espectadores é o Twitch, onde você compartilha seus jogos de forma online, assistindo a este em tempo real. Este meio de stream possui, em 2014, 55 milhões de usuários, e é um dos importantes fatores que auxiliam no crescimento do eSports.

Casselman (2015) ainda cita que embora o estereótipo de fãs de jogos online são homens, uma pesquisa realizada pela Newzoo revela que o público de maior impacto é o masculino com idade entre 21 e 35 anos, sendo que o total entre todas as idades é de 62%. Porém, o público feminino está cada vez mais presente nesta indústria, com um total de 38% de participação.

Gráfico 2 - Fãs de e-sports em 2014



Fonte: Adaptado de Casselman (2015)

Isto posto, dá-se sequência a esta teoria com o faturamento do eSports. Macy (2015) cita que o setor dos esportes eletrônicos chegou, no ano de 2015, no valor de 747,5 milhões de dólares, com uma expectativa de aumento em 100% até 2018.

McDonald (2015) cita que o alto crescimento para o eSports e consequentemente para os jogos de computador, dá-se principalmente pela facilidade em que os usuários possuem para personalizar os componentes do computador e pela quantidade de pessoas que assistem a esses campeonatos presencial ou virtualmente.

O *website* Superdata (2015) ainda cita que pelo fato do eSports se tornar mais conhecido, ele tem atraído não só canais novos, mas também canais de televisão mais

tradicionais, tais como a ESPN e a TBS. A diretora de pesquisa e de *insights* dos consumidores da SuperData, Stephanie Llamas, ainda comenta que:

...Até agora, fãs tiveram que procurar por plataformas para assistir torneios e jogadores, mas agora as pessoas podem se sintonizar o eSports enquanto mudam de canais em sua televisão. Até mesmo marcas antiquadas e engessadas estão tomando conhecimento sobre o assunto e há um interesse crescente na publicidade para o público milenar demográfico em um meio que se conhece bem.¹⁴

SuperData (2015) ainda cita que com o crescimento do eSports, tem-se um aumento relativo em seu faturamento por jogos. O *website* realizou uma pesquisa e montou uma tabela com os valores dos prêmios e da receita que as empresas desenvolvedoras ganham com cada um de seus jogos. Abaixo segue esta tabela adaptada pela autora:

Tabela 2 - Jogos de eSports com maiores prêmios

Jogos de eSports com maiores prêmios					
Jogo	Desenvolvedora	Gênero	Prêmio Total	Número de Torneios	Receita por jogo
Dota 2 (2013)	Valve	MOBA	\$25,9M	172	\$156,8M
League of Legends (2009)	Riot	MOBA	\$4,6M	243	\$1.064,3M
Counter-strike (2012)	Valve	FPS	\$4,1M	476	\$131,7M
SMITE (2014)	Hi-Rez	MOBA	\$3M	29	\$45,1M
Call of Duty (2014)	Activision	FPS	\$2,5M	369	\$224M
				Total:	\$1.621,9M

Fonte: Adaptado de SuperData (2015)

A tabela acima mostra que desde 2009, com o jogo League of Legends, os torneios e seus respectivos prêmios com valores elevados e atrativos aos olhos dos competidores. O valor total do prêmio dos jogos listados a cima é de 40,1 milhões de dólares, onde a desenvolvedora Valve, com dois jogos na tabela, totaliza um prêmio total de 30 milhões de dólares.

¹⁴ Texto original: So far, fans have had to seek out platforms to watch tournaments and players, but now people can stumble upon eSports while flipping through channels. Even old-fashioned brands are taking notice and there is a growing interest in advertising to the coveted millennial male demographic on a medium they know well.

Porém, mesmo com um valor maior, nota-se que o número de torneios do jogo League of Legends é maior que o do Dota 2, e consequentemente a sua receita recebida com os torneios é quase 10 vezes maior.

Com isto, finaliza-se este capítulo de embasamento teórico para o estudo de caso, após a definição e caracterização do e-sports na indústria e na vida das pessoas. Dá-se sequência a este estudo acadêmico com o capítulo seguinte, o qual trata da metodologia utilizada neste trabalho/pesquisa, tal qual a caracterização do estudo, a população e a amostra, e a coleta de dados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo, onde é abordada a caracterização do estudo, a população e a amostra, os métodos de coleta e de análise dos dados do presente estudo.

3.1 Caracterização do Estudo

A presente pesquisa possui o caráter descritivo, já que para Zanella (2007) a pesquisa descritiva visa o conhecimento e a descrição da realidade estudada, identificando e descrevendo suas características e seus problemas.

Neste sentido, pode-se classificar tal estudo como bibliográfico, pois consiste no uso e na procura de referências teóricas publicadas em livros e artigos, com a finalidade de fundamentar o trabalho para a realização do estudo de caso e de sua análise. (SILVA e GRIGOLO, 2002) (MARCONI e LAKATOS, 2003)

Em consequência disso, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, já que trabalha os aspectos de um ambiente real, analisando seus fenômenos e decorrências, analisando sua realidade e identificando esses pontos. (DALFOVO, LANA e SILVEIRA, 2008)

Para tanto, em relação à abordagem, este estudo caracteriza-se como qualitativo, pois baseia-se em descrições detalhadas do assunto, analisando-o e permitindo uma dinâmica entre o indivíduo e o ambiente estudado. (SILVA, 2001) (CHIZZOTTI, 2003)

Sendo assim, após a caracterização deste estudo, dá-se continuidade com o capítulo 3.2, o qual trata da população e a amostra que farão parte deste trabalho acadêmico.

3.2 População e Amostra

Para fazer parte da amostra respondente do questionário que será aplicado durante a coleta de dados, delimitou-se que a população de respondentes compreenderá desde

jogadores atuais até ex-jogadores. Também farão parte da população alguns funcionários da Riot no Brasil.

Já para a amostra é realizado um cálculo amostral, pois não se tem um valor exato sobre a quantidade de jogadores de League of Legends, sendo assim, Barbetta (2008) propõe que a população amostral deve ser calculada utilizando a fórmula seguinte:

Figura 5 – Fórmula para o cálculo da população amostral

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Fonte: Barbetta (2008)

Após a realização do cálculo, encontra-se o valor da amostra que é de 817 respondentes (n), sabendo que o erro amostral, “e” desta pesquisa, utilizado foi de 3,5%.

Para que a amostra de 817 respondentes seja cumprida, será realizado um questionário com o método de acessibilidade e bola de neve. Vergara (2011) sugere que o primeiro vai ao encontro com a acessibilidade que o aplicador consegue chegar a estes respondentes, já o método bola de neve é caracterizado pela divulgação do questionário entre sua rede de contatos. Com isso, a amostra caracteriza-se por apenas uma parte do total de jogadores e ex-jogadores, não se classificando como uma amostra censitária.

Faz parte de tal amostra, também, o diretor de *e-sports* da empresa KaBuM!, Guilherme Fonte, o qual contribuiu com uma entrevista semi-estruturada realizada via *skype*. Isto posto, dá-se continuação a este trabalho com o capítulo seguinte, o qual aborda os métodos utilizados para a coleta e a análise de dados.

3.3 Coleta e Análise de dados

Para que a análise possa acontecer, deve-se primeiro coletar os dados necessários para tal. Portanto, esta coleta se dará por meio de questionário com perguntas predominantemente quantitativas, presencial e *on-line*.

Após esta coleta de dados, a análise destes possuirá um cruzamento das respostas dos desenvolvedores e dos jogadores, com a finalidade de saber se as respostas convergem ou divergem entre elas. Ainda para a realização desta análise, serão utilizados tabelas e gráficos, facilitando a visualização do leitor desta pesquisa.

Quadro 1 - Coleta de dados e seus Sujeitos

Objetivos Específicos	Coleta de Dados	Sujeito/Responsável
Identificar os métodos e estratégias de mercado utilizadas pela Riot no jogo League of Legends para o aumento e permanência dos jogadores;	Questionários e entrevista.	Jogadores e Diretor de e-sports da KaBuM!
Identificar as ações desenvolvidas pelo modelo de negócio da indústria de jogos digitais e seu modelo de negócio;	Questionário, entrevistas e coleta documental.	Jogadores, referências bibliográficas e funcionários da Riot.
Analisar como as estratégias mercadológicas utilizadas possibilitam a popularização dos jogos e a permanência dos jogadores.	Coleta documental e análise de questionários.	Jogadores e referências bibliográficas.

Fonte: Elaboração Própria.

Assim, finaliza-se o capítulo de metodologia, o qual abordou a caracterização do estudo, a população e a amostra, e os métodos de coleta e análise de dados, o qual foi finalizado com a tabela de coleta de dados, relacionando os objetivos específicos e os sujeitos que irão responder a estes pontos. Dá-se sequência a este trabalho com o capítulo 4 Análise de dados.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo aborda a análise dos dados obtidos durante o período de coleta de dados, abrangendo desde a caracterização da empresa, perfil dos respondentes, e outros aspectos pertinentes à resposta dos objetivos específicos deste trabalho, como a utilização do jogo, a relação com jogadores e seu modelo de negócio.

4.1 Caracterização da Empresa e Mecânicas do Jogo

A empresa Riot foi fundada em 2006 por jogadores que acreditavam no desenvolvimento e na atuação que o jogo poderia ter no cenário mundial. Em 2008 a Riot lançou seu primeiro jogo, o *League of Legends: Clash of Fates* na versão beta, porém, só em 2009 foi lançado o jogo na versão final, com o nome *League of Legends* (LoL).¹⁵

O jogo *League of Legends* segue o modelo *free to play*, no qual o jogador não precisa comprá-lo nem pagar mensalidade para poder jogar.

O jogo consiste em chegar até o “nexus” inimigo e destruí-lo, onde duas equipes de cinco jogadores, uma no lado vermelho do mapa (direito superior) e a outra no lado azul do mapa (azul inferior), competem com seus campeões e times, utilizando de estratégias durante a partida para chegar em seu objetivo final.

O jogo busca proporcionar o trabalho em equipe, já que necessita de cinco jogadores com cinco campeões distintos, mas, quando juntos em uma luta, suas habilidades complementam e favorecem seu time.

Para Zuccari (2015), no modo clássico de jogo (Summoner's Rift) existem três caminhos (lanes) onde devem-se alocar os jogadores a fim de alcançar o nexus inimigo. A lane superior (toplane) é onde geralmente estão os campeões solo tanques (aqueles campeões que apanham bastante durante a luta e fazem a linha de frente da mesma). A lane do meio (midlane) é uma lane solo, onde o jogador fica sozinho e deve escolher um campeão que possua dano mágico. Já a botlane (caminho inferior) é composto por dois campeões, um que dá dano físico (ADC – ad carry) e o seu suporte, podendo ser mágico, físico ou tanque. O papel do suporte é fazer com que os campeões inimigos não consigam

¹⁵ Informações retiradas do site: <http://www.riotgames.com/pt-br/o-manifesto-riot#4>

chegar nos aliados e, conseqüentemente, salvá-los em situações de perigo. E por fim, mas não menos importante, tem-se o jogador jungler, o qual tem como papel principal andar pela selva matando os monstros para conseguir experiência e dinheiro com seus abates. Além disso, o jungler ainda deve andar por todo o mapa, a fim de ajudar os aliados que estão tendo dificuldade na sua *line fase* (fase de rotas).

Zuccari (2015) lembra que esta composição não é obrigatória, podendo haver uma troca nas posições, porém é uma das maneiras que fazem com que se tenha sucesso durante o jogo. Sendo assim, “A escolha de personagem normalmente se baseia pela posição escolhida. A posição escolhida define por qual caminho o jogador irá iniciar e se movimentar pela partida e qual será seu papel no jogo.” (ZUCCARI, 2015)

Abaixo segue uma imagem do mapa do jogo, onde descreve os lados de cada time e o nexus de ambos:

Figura 6 - Mapa do League of Legends



Fonte: Zuccari (2015)

O jogo ainda dispõe de diversos campeões com distintas utilidades, funções no jogo e magias diferentes. Esses campeões podem ter diferentes visuais e roupas, os quais são denominados de *skins*, sendo que estas não interferem na jogabilidade do campeão, apenas o deixa com um visual melhor. Porém, para obtê-los, o jogador precisa comprá-las, sendo esta a única forma de monetização dentro do jogo.

4.1.2 *League of Legends no e-Sports*

Para muitos, *League of Legends* não é apenas um jogo, é algo maior, uma experiência, a qual propicia diversão, trabalho em equipe, oportunidades de trabalho e um novo esporte.

Embora a Ásia seja um dos maiores mercados, onde a cultura do e-sports está inserida há mais tempo, o Brasil entra nesse cenário com jogadores buscando aprender com as experiências de times já consagrados no mercado.

Tal qual a seleção brasileira de futebol, em que os melhores jogadores de futebol são convocados para participar de competições, os melhores cibertatletas do país também contam com sua seleção nacional. E pela primeira vez, foi formado um time brasileiro de “*League of Legends*” com duas das melhores equipes do país. (PETRÓ, 2013)

Segundo Vinha (2015), o jogo *League of Legends* reuniu 12 mil espectadores na final do Campeonato Brasileiro de *League of Legends* (CBLoL) que aconteceu em São Paulo no estádio do Palmeiras – Allianz Parque, sem contar os 10 mil espectadores que assistiram o CBLoL em salas de cinema em todo o Brasil e os outros milhares assistindo em sua casa através dos serviços de *streaming*.

Figura 7 – Final do CBLol 2015

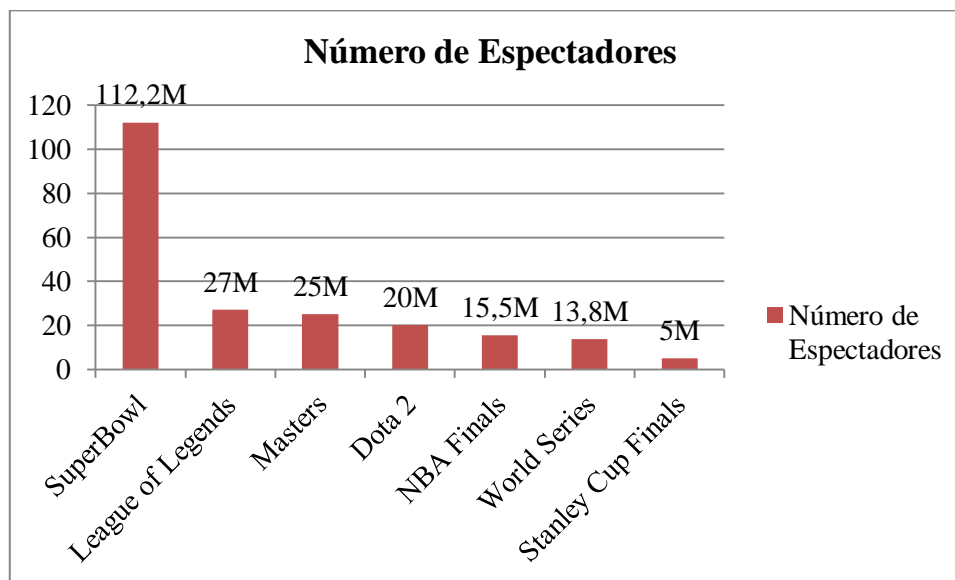


Fonte: Foto tirada pela autora (Foto: Giovana Feltrin Lummertz)

De acordo com Casselman (2015) o League of Legends está na frente de vários esportes e eSports no quesito número de espectadores. Só em 2014, o jogo alcançou a marca de 27 milhões de espectadores e ficou à frente de muitos jogos conhecidos mundialmente, tais como: o final da Masters, com 25 milhões de espectadores; final da NBA, com 15,5 milhões; a World Series com 13,8 milhões e a Stanley Cup Finals com 5 milhões. No quesito eSports, o League of Legends está com 7 milhões de espectadores à frente do Dota 2, sendo que este alcançou a marca de 20 milhões.

Porém, mesmo com esse crescimento exorbitante de espectadores, existe ainda um esporte no qual o League of Legends não conseguiu bater, que foram os jogos de SuperBowl, um famoso campeonato nos Estados Unidos, o qual obteve uma marca de 112,2 milhões de espectadores só em 2014.

Gráfico 3 - Número de espectadores de Esportes X eSports



Fonte: Adaptado de Casselman (2015)

Sendo assim, pode-se notar que League of Legends possui grande potencial de mercado e com grandes chances de alcançar os números obtidos pelo *SuperBowl*, pois com o aumento da indústria, mais investidores aparecerão e consequentemente seu potencial em alcançar um número maior de espectadores.

O capítulo seguinte trata sobre o perfil dos respondentes do questionário, o qual abrange gênero, idade, grau de instrução entre outros aspectos pertinentes para a determinação deste fator.

4.2 Perfil dos Respondentes

Durante a coleta de dados, o questionário alcançou a marca de 957 respondentes, porém apenas 863 dessas respostas são utilizadas, pois 94 desses respondentes não jogam League of Legends, sendo que jogar o jogo é um pré-requisito para continuar às respostas seguintes.

Abaixo seguem a tabela e o gráfico a fim de mostrar visualmente os valores encontrados e a porcentagem dos respondentes que marcaram Sim e Não na pergunta filtro quanto a jogar ou não.

Tabela 3 - Total dos Respondentes

Respondentes	Contagem	Porcentagem
Sim	863	90,18%
Não	94	9,82%
Total	957	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 4 – Total dos Respondentes



Fonte: Dados da pesquisa

As manifestações destes 94 respondentes estão presentes no final deste capítulo, com a finalidade de auxiliar nas conclusões de onde a empresa Riot precisa melhorar para atrair e manter seus clientes. A opção "não", assinalada pelo entrevistado, encaminhava-o para as questões exclusivas, numa página onde a pergunta “Cite os motivos pelos quais não joga ou parou de jogar” fazia-o elaborar uma descrição não objetiva, propiciando uma diversidade de respostas.

Os gráficos e análises realizados, a seguir, são baseados nas 863 pessoas que registraram “sim” na pergunta “você joga League of Legends?”.

Com isso, apresenta-se a tabela e gráfico respectivo desses 863 respondentes, que propiciaram a filtragem "sim" em concomitância ao gênero (masculino ou feminino).

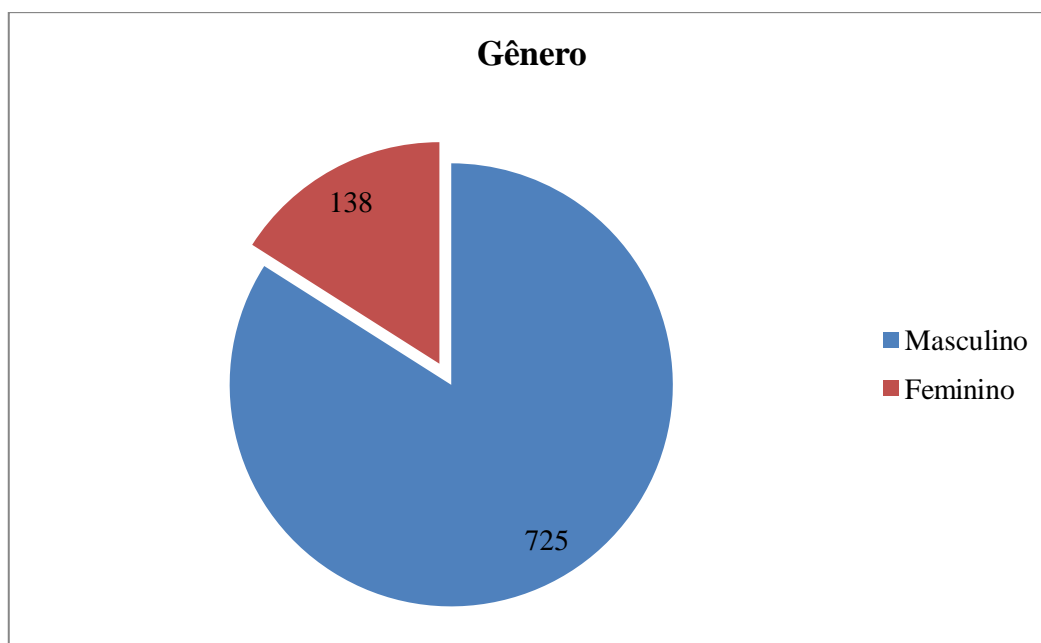
Tabela 4 - Gênero

Gênero	Contagem	Porcentagem
Masculino	725	84%
Feminino	138	16%
Total	863	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa pesquisa, identifica-se 725 respondentes masculinos e 138 femininos. Pode-se dizer, então, visualizando a tabela acima, que o público forte da empresa Riot é o masculino. Apesar da quantidade de pessoas que responderam esta questão em comparação da quantidade de pessoas que jogam, competitivamente mundo afora, ser na sua maioria definida por homens, a fatia feminina dá uma conotação de novas oportunidades aos desenvolvedores de jogos.

Gráfico 5 - Gênero dos Respondentes que assinalaram "sim"



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima possibilita melhor visualização dos valores dispostos na tabela 4, onde se identifica uma discrepância entre jogadores do gênero masculino e os do feminino. Como a capacidade de interação e de jogabilidade, do mundo feminino, ainda não se tem definido, aqui se pode pontuar como um marco para desfazer as diferenças entre os gêneros, já que todos buscam o mesmo objetivo no jogo, onde opositores não se conhecem.

A tabela e gráfico seguintes tratam ainda do perfil dos respondentes, mas contendo informações sobre a idade dos mesmos.

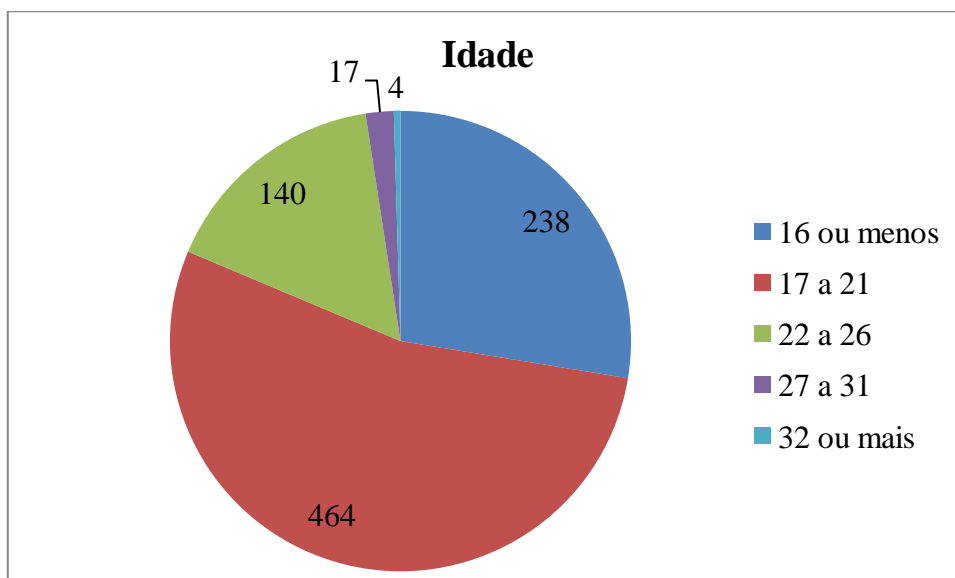
Tabela 5 - Idade dos Jogadores

Idade	Contagem	Porcentagem
16 ou menos	238	27,58%
17 a 21	464	53,77%
22 a 26	140	16,22%
27 a 31	17	1,97%
32 ou mais	4	0,46%
Total	863	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Para facilitar e visualizar os valores das respectivas idades, por meio do gráfico de pizza, pode-se identificar com clareza que as maiores incidências estão voltadas para o público "jovem", ou seja, 80% dos entrevistados estão no limite da maior idade, 21 anos. Neste perfil, à primeira vista, pode-se dizer, ainda, que são pessoas dependentes financeiramente, mas propulsoras desse nicho tecnológico.

Gráfico 6 - Idade



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico e a tabela a cima, percebe-se que a maioria dos jogadores possui idade entre 17 e 21 anos, sendo que se alinharmos com a teoria da ferramenta Canvas no tópico referente ao segmento de clientes, pode-se dizer que a Riot possui como um de seus segmentos principais jogadores masculinos com idade entre 17 e 21 anos. Sendo que em segundo lugar, encontra-se os jogadores com idade menor que 16 anos e em terceiro de 22 a 26 anos.

Ainda assim, a Riot consegue atingir com seus meios de comunicação uma parcela de jogadores com uma idade um pouco mais elevada do que a maioria. Através da Tabela 5, pode-se notar, então, que as idades acima de 27 anos são as que possuem menos representatividade no Gráfico 3, porém mesmo sendo minoria, a Riot procura atender às necessidades desse segmento de clientes na mesma proporção, pois o objetivo deles é o mesmo, jogar o jogo com prazer e técnicas, com atualizações para melhorar a experiência de jogo.

Tabela 6 - Grau de Instrução

Grau de Instrução	Contagem	Porcentagem
Ensino fundamental completo	49	5,68%
Ensino fundamental incompleto	42	4,87%
Ensino médio completo	163	18,89%
Ensino médio incompleto	212	24,57%
Graduação completa	31	3,59%
Graduação incompleta	347	40,21%
Pós-graduação completa	9	1,04%
Pós-graduação incompleta	10	1,16%
Total	863	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

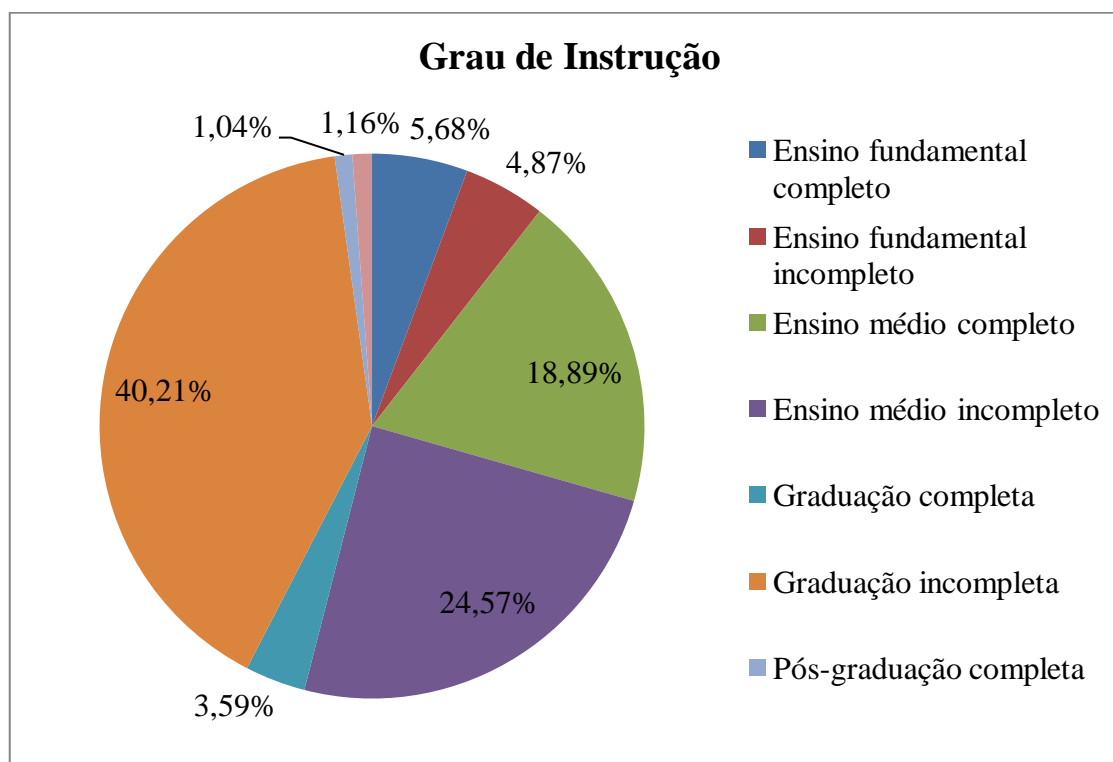
A tabela acima representa o grau de instrução dos jogadores de League of Legends que responderam esta questão. Por intermédio dela, pode-se observar que os maiores valores relevantes de graus de instrução, entre os respondentes, estão voltados para os ensinos médio incompleto e completo e graduação completa, totalizando 722 respondentes. Destes, 347 dos respondentes (40,21%) possuem graduação superior incompleta, ou seja,

quase a metade dos respondentes é de uma população de universitários. Em sequência, 375 respondentes possuem como seu grau de instrução o ensino médio incompleto e completo, sendo os valores 212 e 163 respectivamente. O seja, alunos que ainda cursam o ensino médio e estão prestes a se formar ou já se formaram, mas não entraram em uma universidade.

Os demais valores totalizam os mais baixos, com uma soma de apenas 141 respondentes. Tais valores abrangem os seguintes níveis de instrução: ensino fundamental incompleto, com 42; ensino fundamental completo com 49; graduação completa com 31; pós-graduação incompleta com 10 respondentes; e pós-graduação completa com 9 respondentes. Estes valores totalizam apenas 16,34%.

Desta forma, representa-se a Tabela 6 através do gráfico abaixo para uma melhor representatividade visual, a fim de facilitar o entendimento e afirmar a análise realizada, com as respectivas porcentagens de cada item e valor dispostos na tabela.

Gráfico 7 - Grau de Instrução



Fonte: Dados da pesquisa

Com o que foi analisado até agora, finaliza-se este capítulo sobre o perfil dos jogadores e dá-se sequência a este trabalho com o capítulo seguinte, o qual trata do jogo e a sua utilização referente aos jogadores que responderam esta pesquisa.

4.3 O Jogo e sua Utilização

Quando se trata de jogos, deve-se lembrar de que a indústria de jogos está crescendo cada vez mais e em alta escala, portanto muitos desses usuários encontraram, no jogo, uma forma de monetização do mesmo.

Como citado, em tópicos anteriores, o *e-sports* é uma crescente área nos jogos onde pessoas são pagas para utilizá-los e competir entre times adversários em campeonatos mundo a fora, por isso é importante determinar quantas pessoas utilizam o jogo League of Legends como uma forma de profissão/monetização e quantos o consideram apenas como diversão e o motivo disso.

Tabela 7 - Utilização do Jogo

Utilização	Contagem	Porcentagem
Recreação/Diversão	780	90,38%
Profissão	13	1,51%
Ambos	70	8,11%
Total	863	100,00%

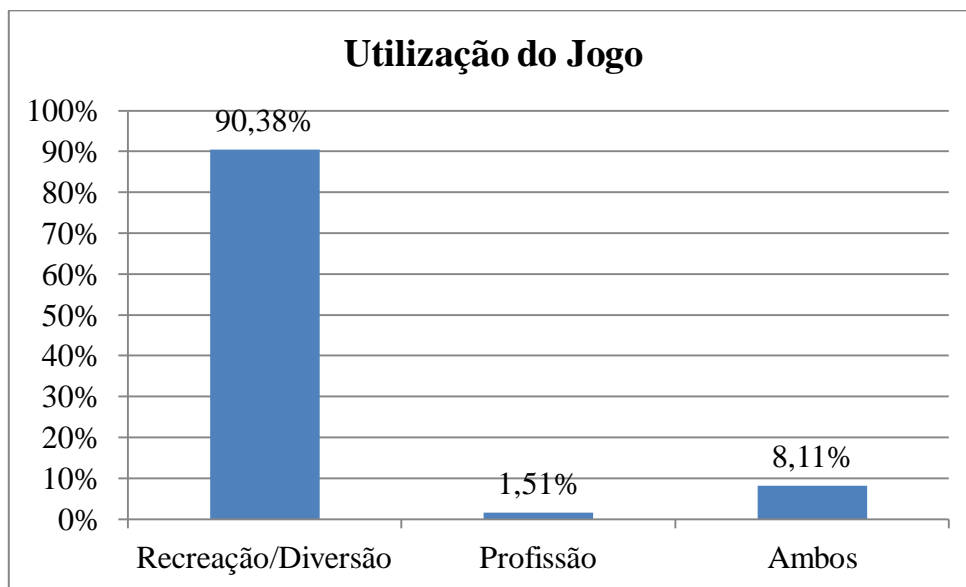
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela acima representa a utilização do jogo em relação à população pesquisada, sendo que a maioria, com 90,38% dos respondentes, utilizam o League of Legends (LoL) como recreação e diversão. Porém, como o LoL, a indústria de jogos digitais e eSports estão crescendo, acredita-se que o número de jogadores profissionais aumente também.

Com isso, nota-se que 13 pessoas (1,51%) utilizam o jogo apenas como profissão e outras 70 (8,11%) respondentes conseguem conciliar a diversão e a profissão em um único objetivo, totalizando aproximadamente em 10% dos entrevistados os que se utilizam dessa tecnologia no meio profissional. Desta análise, tem-se a clara vacância para que pessoas possam ocupar-se desse meio tecnológico e adentrar sua vida profissional, conciliando prazer e autossuficiência financeira.

Abaixo segue o gráfico referente à utilização do jogo, identificando-se que ainda a diversão é o principal objetivo de se utilizar os jogos, fortalecendo a indústria de jogos quanto à continuidade no desenvolvimento de novas aplicações.

Gráfico 8 - Utilização do Jogo



Fonte: Dados da pesquisa

Com o que foi posto acima, apresenta-se a Tabela 8, a seguir, a qual cruza as informações referentes a utilização do jogo e a monetização do mesmo.

A referida tabela define que 742 pessoas não recebem recursos financeiros com o jogo e o utilizam apenas para sua recreação/diversão, porém, percebe-se que alguns dos respondentes não identificaram que participar de campeonatos ou utilizar o jogo como forma de monetização pode ser também uma forma de profissão, já que está tendo um benefício lucrativo sobre ele.

Nota-se que, dos 32 respondentes que selecionaram o EloJob¹⁶ como uma forma monetização do LoL (mesmo essa prática sendo ilegal dentro do jogo e punida pela Riot quando descoberta), 12 deles consideram essa prática como uma profissão e diversão; outros 18 consideram essa prática apenas como diversão/recreação; e outros 2 respondentes consideram isso como apenas uma profissão, sem nenhum benefício recreativo.

Outro valor significativo apresentado na Tabela 8 está voltado às pessoas que ganham dinheiro com o jogo através de serviços de *Stream*, como a Twitch e a Azubu. Estes serviços propiciam que o jogador compartilhe a sua partida em tempo real, podendo fazer comentários durante as partidas. Esta forma de monetização do LoL teve um total de

¹⁶ Elojob é quando uma pessoa é paga para subir o nível/elo da conta de alguém; esta prática é ilegal no jogo, porém muitos a praticam. Informação pega do site: <http://forums.br.leagueoflegends.com/board/showthread.php?t=271656>

24 respondentes, sendo que 11 a utilizam apenas como recreação/diversão, 2 pessoas utilizam como profissão apenas e as outras 11 utilizam para ambos.

Tabela 8 - Utilização do jogo x Você ganha dinheiro com o jogo?

	Utilização do jogo			
Você ganha dinheiro com o jogo?	Ambos	Profissão	Recreação/ Diversão	Total
Apostas			1	1
Coach ¹⁷		1		1
Diretoria de empresa de eSports		1		1
Elojob	12	2	18	32
Em campeonatos	3	1	5	9
Ensinando amigos			1	1
Criação de jogos			1	1
Jogador Profissional	7	2	1	10
Jornalista de eSports	1			1
Não	33	4	742	779
Sim, através de streaming	11	2	11	24
Trabalhos com a temática LoL	3			3
Total	70	13	780	863

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda, em relação à tabela acima, nota-se que os 3 jogadores que realizam trabalhos com a temática de LoL, consideram este uma forma de profissão e diversão, portanto eles fazem seu trabalho com prazer e, com certeza, pode-se dizer que este é um tipo de proposta de valor entregue ao cliente, fazer com que o tema do jogo o divirta e consiga lucrar em cima disso.

¹⁷ Coach no League of Legends é considerado um treinador, um profissional onde assessora o cliente (no caso o jogador) nas melhores escolhas sobre os campeões, em suas ações, em como agir, entre outros. Informações retiradas do site: <http://forums.br.leagueoflegends.com/board/showthread.php?t=258242>

4.4 Tempo de Jogo e seu Conhecimento Relativo

Este capítulo trata da relação entre o elo que o jogador tem e o tempo de jogo que o este possui. Tal cruzamento propicia para a pesquisa relacionar se o tempo que a pessoa joga é um fator determinante para o jogador subir de elo/rank¹⁸, ou seja, quanto maior seu elo, maior o nível de experiência que ele possui durante as partidas e na hora de escolher os campeões.

Tabela 9 – Relação Elo x Tempo de Jogo

TEMPO DE JOGO	ELO/RANK									
	Anos	Sem Elo	Bronze	Prata	Ouro	Platina	Diamante	Mestre	Desafiante	TOTAL
	1 ou menos	7	20	41	54	11	12	1	1	147
	2 a 4	9	36	130	193	158	120	9	8	663
	5 ou mais	0	1	3	15	15	17	1	1	53
	TOTAL	16	57	174	262	184	149	11	10	863

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela acima faz uma relação entre seu tempo de jogo e o elo que ele possui durante uma temporada. Muitas pessoas que jogam League of Legends não o jogam apenas por ser um jogo que estimula a estratégia e o trabalho em equipe, muitas dessas pessoas o jogam pelo fato dele ser um modo de competição entre times.

As partidas ranqueadas, que é o modo de se obter o elo citado acima, criam nos jogadores uma vontade de se autodesenvolver e melhorar para que possam vencer o time adversário. Portanto, leva-se à pergunta: esse tempo de autodesenvolver-se vem apenas com o tempo jogado ou se pode melhorar apenas por jogar sem determinação nenhuma?

A tabela nos traz valores que identificam que esta relação é um fator determinante para o autodesenvolvimento do jogador. Dos 863 respondentes, 147 deles possuem um tempo de jogo que varia de 1 ano ou menos, 663 um tempo de 2 a 4 anos e 53 dos respondentes jogam, no mínimo, há 5 anos.

¹⁸ Elo ou rank é quando um jogador alcança o nível 30 em sua conta e ele começa a jogar partidas no modo competitivo (ranqueada). Ela possui os elos: bronze, prata, ouro, platina, diamante, mestre e desafiante, sendo que todos eles, exceto os dois últimos possuem classificações de 1 a 5 (1 a V). Informações obtidas no site: <<http://br.leagueoflegends.com/pt/competitive/ranked-leagues/>>

Abaixo segue a mesma tabela sobre este tema, mas com os valores em porcentagem referente ao total de cada seção em linha, ou seja, ao total dos valores referentes ao tempo de jogo:

Tabela 10 - Tempo de Jogo X Elo (valores em Porcentagem)

TEMPO DE JOGO	ELO/RANK									TOTAL em linha
		Sem Elo	Bronze	Prata	Ouro	Platina	Diamante	Mestre	Desafiante	
	1 ano ou menos	4,76%	13,61%	27,89%	36,73%	7,48%	8,16%	0,68%	0,68%	
	2 a 4 anos	1,36%	5,43%	19,61%	29,11%	23,83%	18,10%	1,36%	1,21%	
	5 anos ou mais	0,00%	1,89%	5,66%	28,30%	28,30%	32,08%	1,89%	1,89%	
	TOTAL	1,85%	6,60%	20,16%	30,36%	21,32%	17,27%	1,27%	1,16%	100%

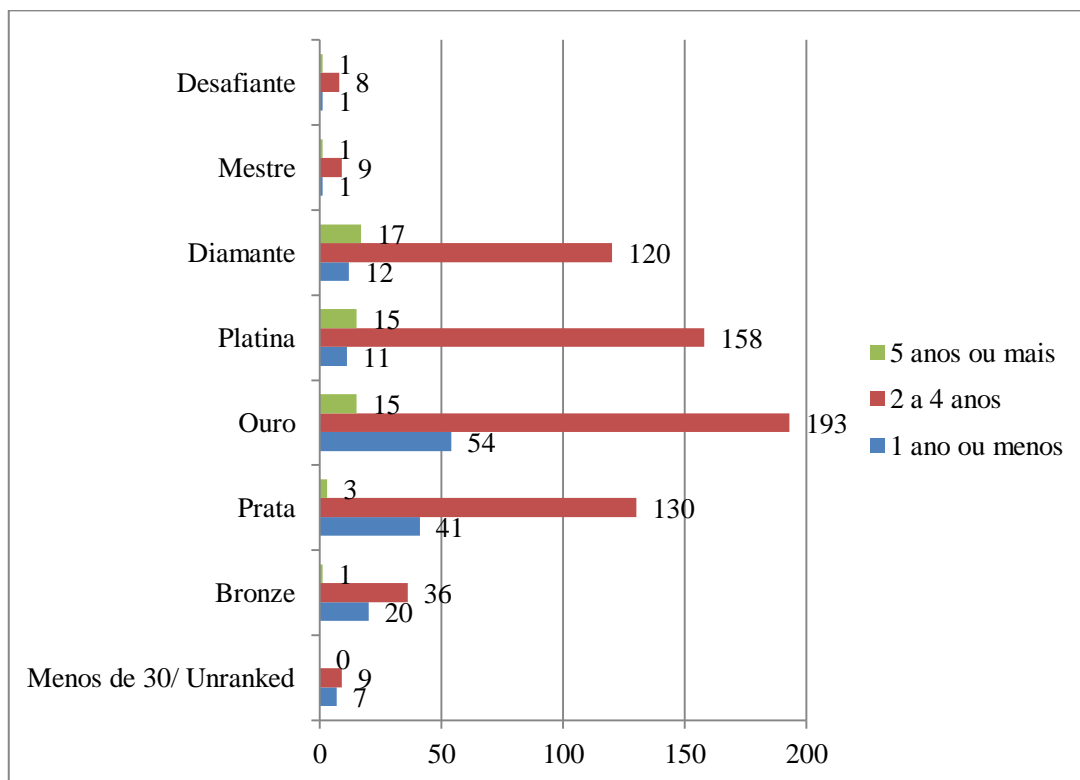
Fonte: Dados da pesquisa

Utilizando-se o elo Ouro como base, onde há maior concentração de jogadores, nota-se que, mesmo com 262 respondentes no total (30,36%), 36,73% destes não chegaram a completar 1 ano de envolvimento com o jogo, comprovando a credibilidade do jogo e a sua interação com os jogadores, e que apesar de 28,30% ainda estarem neste elo, também mantém sua fidelidade com League of Legends. Isso demonstra a credibilidade do jogo, confiança e um sistema de pontuação o qual faz com que o esforço e o trabalho em equipe são os fatores determinantes para o seu crescimento no jogo e continuidade naquele elo.

Pode-se perceber que quanto maior vivência no jogo, ao longo das temporadas e de anos, quanto mais o jogador se esforçar, competir com outros, possuirá um conhecimento maior sobre o jogo e suas táticas e consequentemente a sua capacidade de conseguir elos maiores frente a outros jogadores.

Como representa visualmente o gráfico abaixo, devido ao fato de que mais respondentes jogarem entre 2 a 4 anos, os valores obviamente serão maiores neste tempo. Porém, se pegarmos a proporção de cada um dos valores e fizermos uma relação entre eles, a linha de tendência é que quanto mais tempo ele jogar, maior será seu rendimento e também a sensação que o jogo passa para o jogador, a fim de fazê-lo sentir mais experiente e continuar jogando para melhorar suas habilidades e conhecimentos ao longo do tempo.

Gráfico 9 - Elo X Tempo de jogo



Fonte: Dados da pesquisa

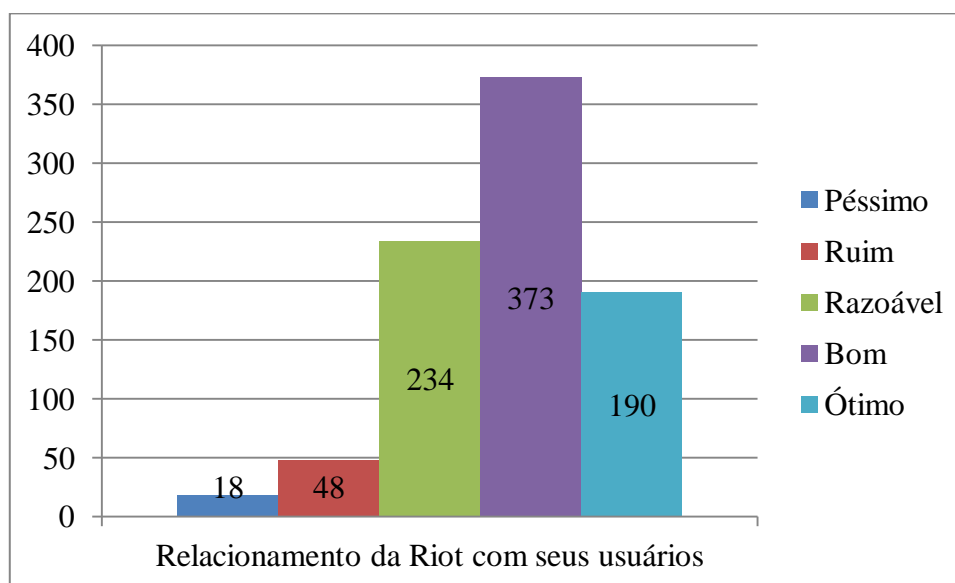
Por fim, o gráfico mostra a disparidade entre os elos, ou seja, a quantidade de jogadores que estão no elo Ouro é superior a qualquer outro elo, com 262 respondentes, seguido do elo platina com 184 e em terceiro o elo prata, com um total de 174 respondentes de todos os tempos de jogo.

Aapós a análise da relação entre o tempo de jogo e o autodesenvolvimento do jogador, dá-se sequência a este trabalho com o capítulo 4.5, o qual trata do modelo de negócio presente no jogo League of Legends da empresa desenvolvedora Riot.

4.5 Modelo de Negócio do Jogo League of Legends

Este capítulo refere-se ao tema principal do trabalho, onde junto das análises realizadas anteriormente, o modelo de negócio do jogo League of Legends é montado e seus respectivos fatores analisados, para que, com a utilização da ferramenta Canvas, construa-se o modelo de negócio com eficiência e realidade.

Gráfico 10- Relacionamento com os Clientes



Fonte: Dados da pesquisa

Através dos dados acima, nota-se que a qualificação do relacionamento da Riot com os usuários, na percepção dos jogadores, é positiva, já que 563 (65,24%) respondentes classificaram como bom e ótimo este relacionamento (considera-se este como sendo a maioria). Com isso, pode-se dizer que um dos fatores pertinentes para a definição do modelo de negócio no modelo Canvas, que é o relacionamento com o cliente, está de acordo com as expectativas da empresa, sendo que apenas 66 pessoas (7,65%) consideram este como ruim ou péssimo.

Como visto no capítulo de fundamentação teórica, a proposta de valor se define pelos motivos que farão os clientes escolherem a sua empresa e não a de outrem, a fim de entregar soluções de acordo com a demanda e satisfazer as necessidades do consumidor em casa segmento de cliente (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011) (GUBERT, 2014). Sendo assim, definem-se as propostas de valor do jogo League of Legends na concepção dos jogadores e de funcionários da Riot Brasil.

A tabela abaixo foi elaborada através do questionamento: “cite 3 ou mais fatores que o fazem continuar jogando League of Legends.”

Tabela 11 - Propostas de Valor no LoL

Propostas de valor	Contagem	Porcentagem
Campeonatos	497	15,69%
Sistema de Ranking	483	15,25%
Jogo Gratuito	672	21,22%
Rebalanceamento de números	193	6,09%
Diversidade de campeões disponíveis	649	20,49%
Diferentes campeões para testes toda semana	131	4,14%
Encontros mundiais	242	7,64%
Bom suporte ao jogador/cliente	200	6,32%
Experiência atrativa no jogo	100	3,16%
Total	3167	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela acima mostra os motivos por que fazem os jogadores continuarem jogando o jogo League of Legends ao longo dos anos, sendo que ao analisar a tabela, nota-se que o fato do jogo ser gratuito é o valor com maior índice que escolhas, com um total de 672 (21,22%) de escolha. Seguido deste, vem a diversidade de campeões que o jogo disponibiliza, ou seja, existe mais flexibilidade com o que o jogador pode desempenhar durante o jogo, já que cada campeão possui suas próprias habilidades e benefícios durante uma luta, este obteve um total de 649 escolhas (20,49% do total).

O terceiro fator com maior valor foi o de campeonatos, o qual obteve um total de 497 respostas (15,69%) e quase não se distanciou do quarto fator denominado de Sistemas de Ranking, onde os jogadores competem com outros a fim de obter uma posição melhor dentro do sistema de pontuação do jogo, que teve uma proporção de escolhas de 483 (15,25%).

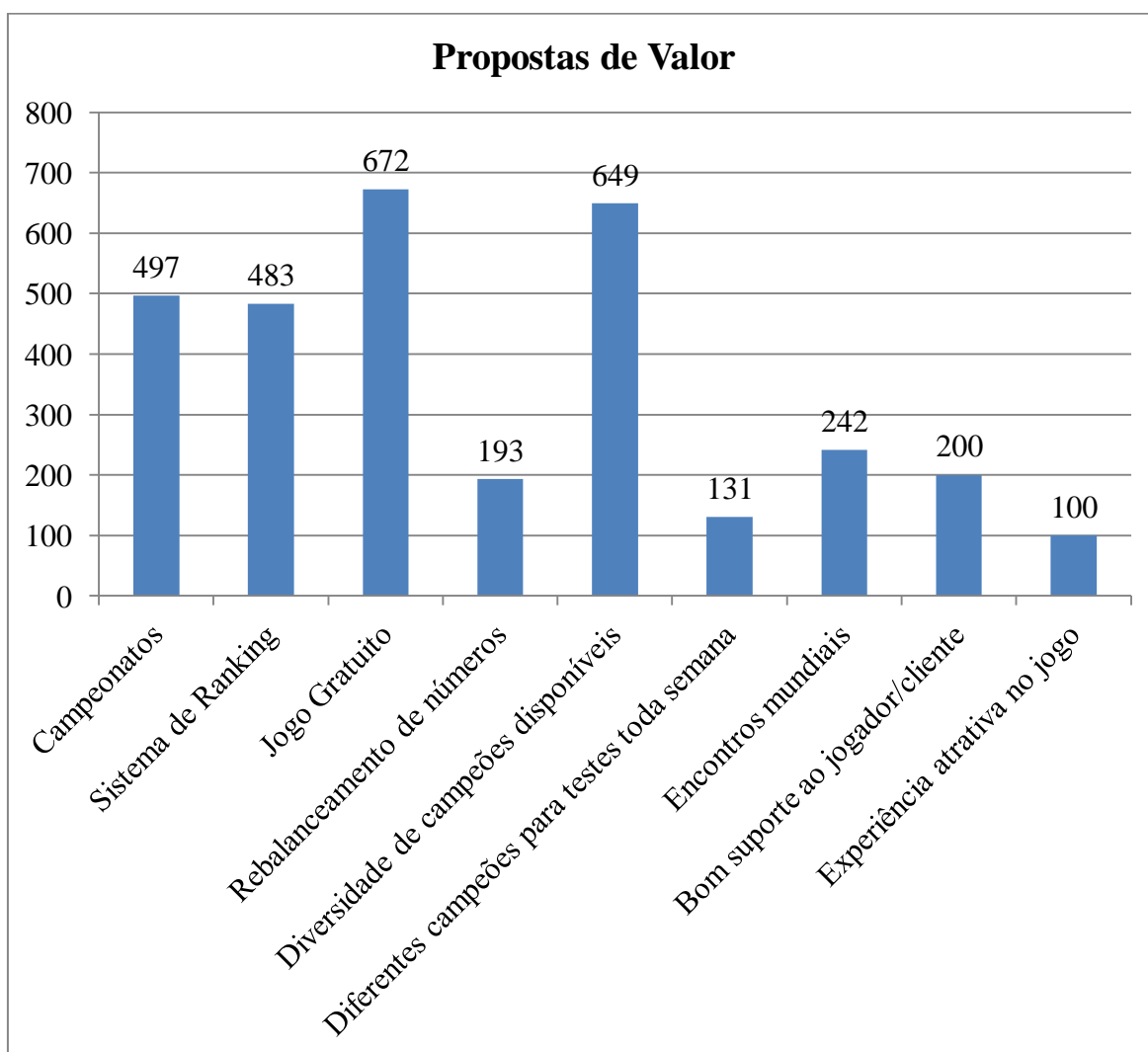
A tabela ainda expõe que, mesmo que o relacionamento da Riot com o cliente seja bom, considerada por muitos “ótimo”, ele não é um fator determinante para a permanência dos jogadores. Este quesito alcançou a marca de apenas 200 escolhas, 6,32% do total.

Os dois piores valores foram, em último lugar, a experiência que o jogo trás para o jogador, com apenas 100 respostas (3,16% do total); e o penúltimo lugar, que abrange a rotação de campeões grátis para o jogo, com 131 (4,14%) do total. Este não se torna fator determinante para a permanência dos jogadores no jogo pelo fato de ser possível comprar

esses campeões jogando. Ou seja, não são campeões exclusivos que você nunca poderá ter, são apenas períodos de teste a fim de saber se o jogador se identifica com tal campeão ou não.

Abaixo segue o gráfico de Propostas de valor no LoL, com a finalidade de facilitar a visualização dos dados postos na tabela e na análise feita.

Gráfico 11 - Propostas de Valor no LoL



Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise dos fatores que propiciam a permanência dos usuários e a sua proposta de valor, a tabela abaixo mostra os valores financeiros que os jogadores se dispõem, em média, para utilizar com o jogo League of Legends. Pelo fato de ser um jogo gratuito, na sua utilização, parte-se do pressuposto que estes gastos derivam desde compras de ingresso para campeonatos e compras de bens virtuais, as famosas *skins*.

Tabela 12 - Gastos com o LoL pelos usuários em média

Gastos com LoL	Contagem	Porcentagem
Nada	141	16,34%
Até R\$ 50,00	153	17,73%
R\$ 51,00 a R\$ 100,00	114	13,21%
R\$ 101,00 a R\$ 200,00	131	15,18%
R\$ 201,00 a R\$ 500,00	173	20,05%
R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00	75	8,69%
R\$ 1.001 a R\$ 5.000	35	4,06%
Mais de R\$ 5.000	41	4,75%
Total geral	863	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se então que a venda de RP (Riot Points), dentro do jogo, é uma forma de receita para a Riot, pois 83,66% dos usuários compram ou já compraram RP no jogo e apenas 16,34% deles nunca gastaram com o jogo.

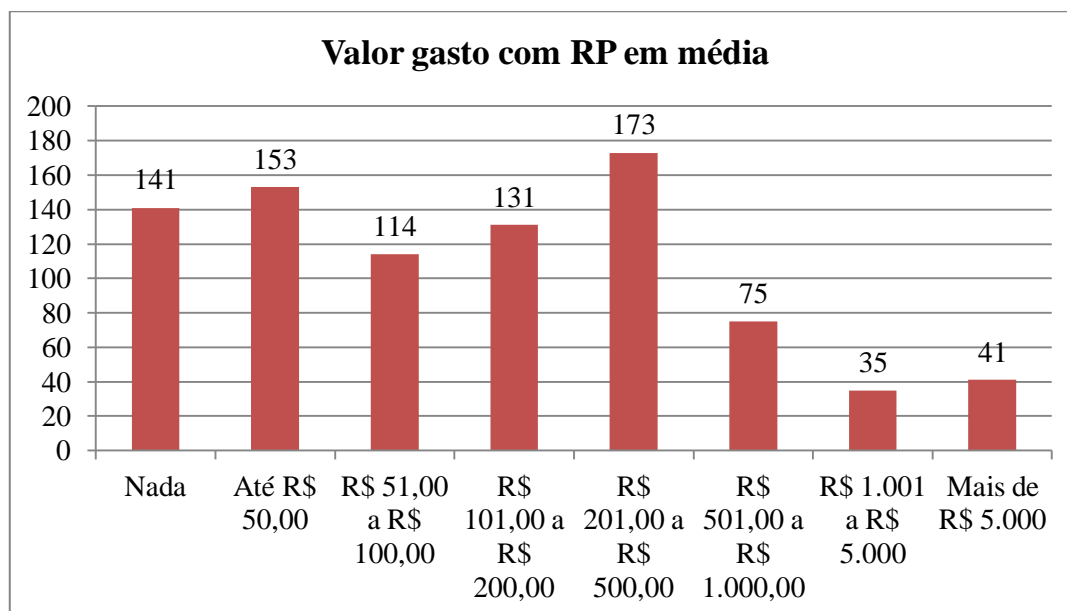
Através desta tabela, pode-se identificar que 173 dos respondentes (20,05%) gastam entre R\$ 201,00 a R\$ 500,00 com o jogo por temporada. Apesar de ser em menor quantidade, apenas 35 respondentes do total (4,06%), identificam-se jogadores com disponibilidade em investir no jogo, por temporada, quantias equivalentes entre R\$ 1.001,00 a R\$ 5.000,00.

O segundo valor com maior representação foi o de até R\$ 50,00 o qual obteve uma contagem total de 153 respondentes, 17,73% do montante. Este valor, mesmo parecendo irrelevante aos olhos de muitos, pode se tornar algo muito lucrativo, pois se cada um dos 863 respondentes gastassem apenas R\$ 50,00 cada, por temporada, a Riot teria um valor de R\$ 43.150,00 de lucro através da venda dos bens virtuais.

Nota-se haver irrelevância dos 141 usuários do jogo quanto à indisponibilidade de investir recursos financeiros em todos os processos que envolvem o jogo, quando a maioria dos jogadores (83%) se dispõe aplicar cerca de R\$ 441.589,00, em média, durante a temporada. Tal cálculo dá-se através do somatório de cada média dos valores presentes na coluna de "gastos com LoL" multiplicado pela respectiva contagem.

Para maior facilidade na visualização destes valores e como eles estão em relação aos outros, abaixo segue o gráfico que contém essas informações do valor gasto com Riot Points, em média, pelos jogadores por temporada.

Gráfico 12 - Valor Gasto com Riot Points em média



Fonte: Dados da pesquisa

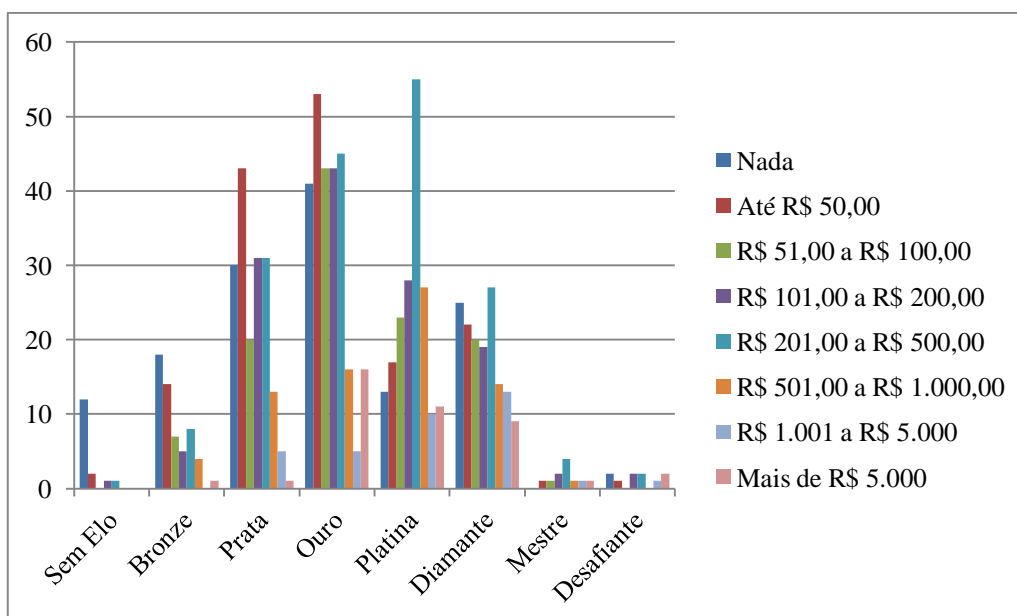
Tabela 13 - Gasto com LoL X Elo/Rank

Gastos com o LoL	ELO/Rank									Total geral
		Sem Elo	Bronze	Prata	Ouro	Platina	Diamante	Mestre	Desafiante	
	Nada	12	18	30	41	13	25		2	
	Até R\$ 50,00	2	14	43	53	17	22	1	1	
	R\$ 51,00 a R\$ 100,00		7	20	43	23	20	1		
	R\$ 101,00 a R\$ 200,00	1	5	31	43	28	19	2	2	
	R\$ 201,00 a R\$ 500,00	1	8	31	45	55	27	4	2	
	R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00		4	13	16	27	14	1		
	R\$ 1.001 a R\$ 5.000			5	5	10	13	1	1	
	Mais de R\$ 5.000		1	1	16	11	9	1	2	
	Total geral	16	57	174	262	184	149	11	10	863

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 13, que a disponibilidade de recursos financeiros concentra-se principalmente do elo prata ao diamante, onde os jogadores se predispõem a adquirir produtos relacionados ao League of Legends, tanto em bens virtuais como materiais, onde o usuário do jogo, com o atingimento de metas, novas atualizações e produtos oferecidos pelo jogo, se interagem tornando o virtual em real. Vale salientar que estes elos são os que apresentam maior concentração de respondentes, referenciados no gráfico abaixo.

Gráfico 13 - Gastos com LoL X Elo/Rank



Fonte: Dados da pesquisa

Com a análise realizada neste capítulo, em relação a alguns fatores sobre o modelo de negócio do jogo League of Legends, dá-se sequência com a seção que trata da ferramenta Canvas no League of Legends, onde as análises realizadas proporcionam insumos necessários para a montagem do Canvas e a análise detalhada de cada um dos fatores.

4.5.1 Ferramenta Canvas do League of Legends

Esta seção abrange a ferramenta Canvas aplicada ao jogo League of Legends da empresa Riot Brasil. De acordo com o que foi descrito na parte teórica do trabalho, cada

um dos componentes dessa ferramenta foi aplicada à realidade do jogo e é explicitada ponto a ponto. Vale salientar que apenas os componentes que englobam o ponto de vista do jogador são explicitados na Tabela 14, sendo que nela possui todos os componentes, não apenas os específicos aos clientes.

Tabela 14 - Ferramenta Canvas do League of Legends

Ferramenta Canvas do jogo League of Legends				
8 - Parceiros Chave <ul style="list-style-type: none">▪ Empresas de eSports▪ Jogadores▪ Patrocinadores▪ Investidores	7 - Atividades Chave <ul style="list-style-type: none">▪ Parcerias▪ Designers▪ Fortes divulgações▪ Campeonatos▪ Atualizações de jogo▪ Desenvolvimento	2 - Propostas de Valor <ul style="list-style-type: none">▪ Campeonatos▪ Sistemas de ranking▪ Bom suporte ao jogador▪ Diversidade de campeões▪ Gratuidade do jogo	4 - Relacionamento com o Cliente <ul style="list-style-type: none">▪ Fóruns▪ Email▪ Facebook▪ SAC▪ FAQ▪ Tickets	1 - Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none">▪ Empresas e times de eSports▪ Jogadores▪ Público: maiores de 12 anos com interesse em jogos digitais e acesso à internet
	6 - Recursos Chave <ul style="list-style-type: none">▪ Programadores▪ Altos investimentos▪ Cooperação com fãs		3 - Canais de Venda <ul style="list-style-type: none">▪ Através de fortes propagandas com vídeos▪ Divulgação em fóruns▪ Facebook▪ Site	
9 - Fontes de Custos <ul style="list-style-type: none">▪ Salário de desenvolvedores▪ Designers▪ Aluguel de espaço físico para campeonatos▪ Estada dos jogadores▪ Manutenção			5 - Fontes de Receita <ul style="list-style-type: none">▪ Campeonatos▪ Vendas de bens virtuais▪ Venda de itens com o tema LoL▪ Patrocínios	

Fonte: Dados da pesquisa e Dados Secundários

De acordo com as informações da tabela acima, o primeiro fator é o de segmentos de clientes, onde para o League of Legends abrange: as empresas e times de eSports, pois são eles que proporcionam os jogadores a irem nos campeonatos, utilizar o nome da Riot para certas publicações, entre outros; os jogadores; e o público com idade maior de 12 (doze) anos, independente do gênero, que possam ter acesso à Internet e interesse em jogos digitais. Este público pode ser considerado o mais importante para a Riot, pois são eles que fazem com que o LoL tenha uma das maiores audiências nos campeonatos de eSports.

O segundo fator, as propostas de valor, são: os meios que a empresa entregará valor para o cliente, no caso os jogadores; a gratuidade do jogo, que é um dos motivos citados pela pesquisa, onde 21,22% dos jogadores escolheram, mostrando que esta é a sua vantagem perante outras empresas; a diversidade de campeões, pois eles fazem com que a experiência de jogo mude durante o tempo de jogo, procurando sempre evitar a experiência

monótona; o sistema de rankings do jogo, mais relevante, onde essa experiência de competição com outros jogadores, os leva a jogar o LoL ao invés de outro jogo.

O terceiro fator, o qual diz respeito aos canais de venda, nota-se que a divulgação em fóruns, *sites* e *facebook* são os melhores canais para este segmento de público, já que o próprio jogo criou a cultura de divulgar seus projetos e produtos através destes meios. Quando se trata de canais de venda para bens virtuais, além, dos meios de divulgação citados, a criação de vídeos voltada às características do campeão, demonstra a personalização destes bens levando os jogadores, que já se sentem conectados com o jogo e seus personagens, a terem vontade de adquirir tais produtos.

Quanto ao relacionamento com o cliente, quarto fator, percebe-se que é bem querido pelos respondentes, pois 65,24% teve impressão positiva neste quesito. Os canais utilizados pela Riot, para manter o relacionamento com o cliente sempre ativo, são principalmente os fóruns, os tickets e através de publicações na rede social *Facebook*. Os fóruns são a maneira mais eficaz dos jogadores tirarem suas dúvidas com outros jogadores e até mesmo com o suporte da Riot, sendo que em média, quando mandado um ticket para a Riot, eles demoram um período de dois a sete dias para responder ao cliente.

Já, o quinto fator, as fontes de receita, são definidas através: da venda de bens virtuais, as *skins* e campeões, que podem ser adquiridos através do uso e compra de Riot Points; da venda de ingressos para os campeonatos proporcionados pela empresa; dos patrocínios; e da venda de produtos físicos com a temática do LoL, através do site de vendas da empresa, como bichinhos de pelúcia, miniaturas, entre outros. Ainda existem as empresas de eSport que lucram com essa prática indiretamente, já que, a partir do momento que os times disputam em campeonatos, patrocinados pela Riot, sua marca aparece para milhares de fãs e eles vão à procura de camisetas e acessórios destes times.

O sexto fator da ferramenta Canvas, os recursos chave, em relação ao modelo de negócio do jogo League of Legends abrangem desde recursos materiais como intelectuais e pessoais. O jogo conta com constantes atualizações e rebalanceamento de números em suas mecânicas, portanto, a cooperação dos jogadores em notificar a empresa desenvolvedora, quando sentem a necessidade que isso aconteça, é algo que faz parte dos recursos chave dela. Outro ponto, deste fator, são as constantes mudanças na aparência dos personagens, onde os *designers* contratados pela empresa, até mesmo externos, fazem *remakes* destes campeões para deixá-los mais atuais e melhor agradar o público.

Quanto às atividades chave do jogo League of Legends, sétimo fator, que auxiliam na entrega da proposta de valor aos clientes, são as fortes divulgações principalmente em

redes sociais, onde através destas os jogadores conseguem saber as mudanças realizadas no jogo e quais os novos objetivos. Outro item, que também se encaixa nesse componente, são os campeonatos, pois é através deles que os fãs do jogo e do eSport conseguem se reunir e torcer pelos seus queridos times, já que, através desses campeonatos, patrocinadores podem aparecer, propiciando um grande espaço para propagandas do LoL, com atrações novas. Com isso, determina-se a última atividade chave, que são as frequentes atualizações do jogo e seu desenvolvimento, pois através disto os jogadores terão novas experiências e a empresa será capaz de realizar o que foi pré-definido pelo modelo de negócio.

O oitavo fator remete aos parceiros chave da empresa, como já visto na teoria, estes são definidos por levar seu modelo de negócio a uma continuidade, ou seja, mantém esse modelo funcionando (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Sendo assim, define-se como parcerias chave da Riot as empresas de eSport que fazem parte do mundo competitivo do jogo, os patrocinadores e investidores e, principalmente, os jogadores e fãs, os quais sempre buscam auxiliar ao máximo a empresa a melhorar o desenvolvimento do jogo.

Por fim, o nono fator, ou seja, as fontes de custos da empresa, que se caracterizam pelo consequente pagamento de salários fixos aos funcionários da empresa, bem como remuneração variável para artistas forenses, os quais recebem recursos financeiros para realizarem projetos por si próprios e depois divulgando à Riot, a fim de obter aprovação e consequente remuneração. Há também o aluguel dos espaços para a realização dos campeonatos feitos pela Riot, já que a empresa não possui um local físico próprio para a realização dos mesmos, sendo assim, a troca de favores ou até mesmo o pagamento de aluguel de um espaço físico são considerados como custos para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo refere-se às considerações finais obtidas durante o cruzamento da teoria com o que foi coletado e tabelado durante a análise de dados.

O primeiro ponto a ser observado está voltado à segmentação de cliente. Nota-se que o público masculino possui maior presença no jogo League of Legends, pois sua participação no jogo é muito maior quando se trata do público feminino. Porém, tal situação não pode ser levada como regra, já que no mundo atual as mulheres estão cada vez mais se interessando por jogos *online*, como posto por Casselman (2015), onde ele cita que nos quesitos de eSports e jogos, o público feminino obteve 38% de participação apenas durante o ano de 2014.

Em consequência disso, pode-se dizer que a Riot possui, como um de seus segmentos principais, jogadores masculinos com idade entre 17 e 21 anos, sendo que estes possuem um grau de formação entre ensino médio completo e graduação incompleta, colaborando para o maior entendimento dos objetivos do jogo e as mecânicas deste.

Porém, é importante salientar que muitos dos respondentes do gênero feminino, que não jogam League of Legends, marcaram que não jogam o jogo por falta de conhecimento deste, sendo assim, os canais de venda até o cliente devem ser melhorados neste sentido, a ponto de abranger todo o segmento clientes.

Quanto à relação de tempo de jogo e o gasto despendido durante uma temporada, identifica-se aqui o ponto forte do jogo, o qual contextualiza o jogador como um investidor contínuo, mesmo permanecendo naquele elo, ascendendo ou não, buscando personalizações de aparência do campeão, independente da permanência das suas funcionalidades básicas.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que é identificar os métodos e estratégias de mercado utilizadas pela Riot, no jogo League of Legends para que haja aumento e permanência dos jogadores, pode-se concluir que esta tem como seu produto chave a estratégia de manter o jogo gratuito, conseguindo alcançar públicos de todas as classes sociais e que queiram se divertir com o jogo.

Este ainda propicia um fator de personalização, embora o jogo seja gratuito, em seu conteúdo, existem as formas que o jogador pode agregar para se diferenciar na aparência de seu campeão, através de *skins*. Mesmo que a pessoa use ou não *skin*, a jogabilidade do campeão não é afetada, sendo que a aquisição deste não é obrigatória, mas que leva os

jogadores a permanecerem no jogo e se identificarem com os campeões e sua nova aparência.

De acordo com o segundo objetivo específico do trabalho, que é identificar as ações desenvolvidas pelo jogo League of Legends, da indústria de jogos digitais e seu modelo de negócio, percebe-se que este está muito relacionado aos resultados da análise do primeiro objetivo e da construção da ferramenta Canvas para o jogo.

Portanto, devem-se citar os componentes obtidos durante a construção do Canvas no League of Legends. O segmento de clientes do jogo é composto por empresas e times de e-sports, jogadores maiores de 12 (doze) anos, com interesse em jogos digitais e com acesso à Internet. Em relação às propostas de valor, o qual engloba desde os campeonatos, sistemas de *ranking*, diversidade de campeões, gratuidade do jogo até o relacionamento com o cliente, o qual se dá positivamente, é bem visto por estes e jogadores.

Os canais de venda se dão através de fortes propagandas com divulgação nos fóruns, muito acessados pelos jogadores, pela rede social *Facebook* e através de vídeos espalhados pelos diferentes meios de comunicação. O relacionamento com o cliente, que é também uma das propostas de valor da empresa, se dá através de fóruns, tickets enviados para o pessoal do suporte, via *online*, FAQs, SACs, *Facebook* e email. Vale salientar que o contato com o cliente/jogador, se dá principalmente por formas virtuais de comunicação, já que esta é uma empresa baseada na tecnologia. Porém, esta possui uma sede em São Paulo, onde se cria uma formalidade de comunicação entre seus clientes, atribuindo maior interação entre eles.

Em relação às fontes de receita, conclui-se que estas se baseiam nos lucros arrecadados pela realização de campeonatos, como o CBLLoL (Campeonato Brasileiro de League of Legends) pela Riot. Também baseiam-se pelas vendas virtuais, com a compra e venda de Riot Points, de *skins*, com a venda de itens físicos que possuem a temática do LoL e através de patrocinadores que buscam incentivar times de eSports, obtendo divulgação de sua marca. Geralmente esses patrocínios são de empresas que possuem a tecnologia como seu produto forte.

Os recursos chave encontrados através da análise se resumem em parcerias, realizadas tanto entre as empresas de eSports como com fãs e jogadores de League of Legends. Também englobam os recursos intelectuais, onde designers e programadores trabalham em conjunto para encontrarem o desenvolvimento que contemple público-alvo do jogo com maior satisfação. Já, em relação às atividades chave da empresa, nota-se que as ações que a levam fazer com que seu modelo de negócio realmente funcione são: as

fortes divulgações de suas atualizações, a realização de campeonatos e o constante desenvolvimento do jogo e de suas mecânicas.

Por fim, os dois últimos componentes da ferramenta Canvas são os parceiros chave e as fontes de custos. Nota-se que no primeiro, os principais parceiros se definem pelas empresas de eSports que fazem parcerias com a Riot, proporcionando times para competir nos campeonatos, seus respectivos patrocinadores e investidores. Já em relação às fontes de custos, entende-se que esta se dá através de custos fixos e variáveis. Os custos fixos registrados pela empresa têm como exemplo luz, água, e salário de seus funcionários, entre outros. Quanto aos custos variáveis, percebe-se a forte relação nas parcerias existentes entre os fãs e os desenvolvedores, onde estes remuneram a criatividade dos fãs quando apresentam inovações que mereçam a atenção, entendidos pela empresa como manutenção constante do jogo. O aluguel de espaço físico também classifica-se como custo variável, já que é necessário para a realização dos campeonatos promovidos pela Riot.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que é analisar como o modelo de negócio do jogo League of Legends entrega valor aos jogadores, pode-se dizer que se dá de diversas maneiras durante a cadeia de processos e segmentos do modelo de negócio: o suporte ao cliente/jogador, que dá a estes a confiabilidade do funcionamento do jogo e sua interação, ou seja, o relacionamento com o cliente, mesmo sendo um dos fatores da ferramenta Canvas, é considerado como a entrega de uma boa proposta de valor; diversidade de campeões que o LoL proporciona em contrapartida ao jogo Dota 2 e *Heroes of the Storm*; o sistema de competições, denominado como sistemas de ranking, levam os jogadores a terem um sentimento de autodesenvolvimento de acordo com as mecânicas do jogo e competindo com jogadores para subir de elo, almejando por melhores posições dentro do jogo.

Diante das explanações, pode-se considerar que o modelo de negócio da empresa Riot, com seu jogo League of Legends, é correto e consegue entregar e desenvolver atividades propostas aos jogadores/clientes. Com tal propriedade, a Riot deve buscar o aperfeiçoamento constante na comunicação com seus clientes para torná-lo na segmentação clientes predefinido, bem como parceiro para que ela permaneça em constante atualização e inovação.

O visionário Steve Jobs (1998) já enfatizava que “as pessoas não sabem o que querem, até mostrarmos a elas.”

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. **Value creation in E-business**. Strategic Management Journal, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. doi: 10.1002/smj.187, 2001. Disponível em: <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf> Acesso em: 21 de maio de 2015.

ANDRADE, Luiz. **A galáxia de Lucas**: sociabilidade e narrativa nos jogos eletrônicos. Dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.

BRANDT, William K; HULBERT, James M; RICHERS, Raimar. Estratégias mercadológicas de empresas multinacionais do Brasil. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.16, n.4, Jul/Aug, 1976.

CASSELMAN, Ben. **Resistance is futile**: eSports is massive and growing. 2015. Disponível em: <http://espn.go.com/espn/story/_/id/13059210/esports-massive-industry-growing>. Acesso em 08 de novembro de 2015.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2003.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos**: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DIAS, Felipe *et al.* **Uma abordagem para a transformação automática do modelo de negócio em modelo de requisitos**. Rio de Janeiro, 2006.

FERREIRA, Matheus. **A Indústria de Games Supera o Faturamento de Hollywood**. Goiás, 2015. Disponível em: < <https://webnoticias.fic.ufg.br/n/68881-industria-de-games-supera-o-faturamento-de-hollywood>> Acesso em: 27 de agosto de 2015.

GEDIGames. **Relatório Final**: Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais. BNDES. São Paulo: PGT - USP, 2014.

GUBERT, Gustavo. **Canvas**: O Que é o Business Model Canvas e Como Funciona. Arsenal Empreendedor. 2014. Disponível em: <<http://www.arsenalempreendedor.com/canvas-o-que-e-o-canvas-e-como-funciona/>> Acesso em: 01 de novembro de 2015.

HEUERT, Jair. **Tipos de estratégias mercadológicas no marketing**. 2011. Disponível em: <<http://www.jairheuert.com.br/2011/09/tipos-de-estrategias-mercadologicas-no.html>> Acesso em: 23 de maio de 2015.

JOHNSON, M.W. *et al.* Reinventing your business model. **Harvard Business Review**. 2008, 86, p. 50-59.

JUSSANI, Ailton Conde; KRAKAUER, Patricia Viveiro de Castro; POLO, Edison Fernandes. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future studies research journal: trends and strategies**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 17-37, Jul./dez. 2010.

KERR, APHRA. **The Business And Culture Of Digital Games**. London: Sage. 2006, p.41-56.

KOTLER, Philip; **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. Disponível em: <http://ufsc.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918192/pages/_1> Acesso em: 03 de abril de 2015.

MACHADO, Arlindo. Regimes de imersão e modos de agenciamento. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM**, 25., 2002, Salvador. Anais... Salvador, 2002.

_____. **O sujeito na tela: modos de enunciação no cinema e no ciberespaço**. São Paulo: Paulus, 2007.

MACY, Seth G. **Faturamento de e-sports em 2015 supera os US\$ 700 milhões**. IGN Brasil-Network, 2015. Disponível em: < <http://br.ign.com/esports/10693/news/faturamento-de-e-sports-em-2015-supera-os-us-700-m>> Acesso em: 31 de outubro de 2015.

MARCHAND, André; HENNIG-THURAU, Thorsten. Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. **Journal of interactive marketing**, v.27, p. 141-157, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade ; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZUREK, Mike Akama; POLIVANOV, Beatriz. Bens virtuais em games online: consumo e publicidade em league of legends. **2º SEMIC - seminário de iniciação científica**. São Paulo, 2013.

MCDONALD, Emma. **Why should more resellers invest in eSports?**. Newzoo Games Market Research. 2015. Disponível em: <<http://www.newzoo.com/in-the-press/why-should-more-resellers-invest-in-esports/>> Acesso em: 01 de novembro de 2015.

MORRIS, Michael; *et al.* The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735. doi: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation** – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Florianópolis, 2011.

OVANS, Andrea. **Whats is a Business Model**. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>> Acesso em: 19 de outubro de 2015.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PETRÓ, Gustavo. **Primeira seleção brasileira de 'League of Legends' tenta vaga em mundial**. G1 Globo. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/02/primeira-selecao-brasileira-de-league-legends-tenta-vaga-em-mundial.html>> Acesso em: 09 de novembro de 2015.

RAMBUSCH, Jana; JAKOBSSON, Peter; PARGMAN, Daniel. Exploring e-sports: a case study of gameplay in counter-strike. *In: Situated play: The 2007 world conference of Digital Games Research Association* / [ed] B. Akira, DiGRA, 2007, p. 157-164.

SANTAELLA, Lúcia. **Games e comunidades virtuais**. Porto Alegre. 2004. Disponível em: <<http://www.canalcontemporaneo.art.br/tecnopoliticas/archives/000334.html>>. Acesso em: 23 maio. 2015.

SCHULTZ, Camila. Fragmentação no mercado de jogos digitais. *In: SBC – Proceedings of the SBGames*. Rio Grande do Sul. 2014, p.1111-1118.

SILVA, Marise Borba da. **Metodologia de Iniciação à Prática da Pesquisa e da Extensão: Unidade teórico-prática de formação do professor, pesquisador e extensionista**. Florianópolis: UDESC, 2001.

SILVA, Marise Borba da; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia de Iniciação à Prática da Pesquisa e da Extensão II**. Florianópolis: UDESC, 2002.

SILVA, Clóvis L. Machado da; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. Curitiba, v. 47, n. 4, p. 89-100, out/dez, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37044/35817>> Acesso em: 21 de maio de 2015.

SUPERDATA. **eSports Market Brief 2015/2016 update**. 2015. Disponível em: <<http://superdata-research.myshopify.com/products/esports-market-brief-2015>>. Acesso em: 05 de novembro de 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

VINHA, Felipe. **League of Legends reúne 12 mil fãs no Estádio do Palmeiras para a final do CBLol**. Tech Tudo, 2015. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2015/08/league-legends-reune-12-mil-fas-no-estadio-do-palmeiras-para-final-do-cblol.html>> Acesso em: 10 outubro de 2015.

WILLIAM, D. Structure and Competition in The US Home Video Game Industry. *In: The International Journal on Media Management*. Michigan, 2002, p.41-46

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael; MASSA, Lorenzo. **The business model**: theoretical roots, recent developments and future research. Business. Navarra, 2010.

ZUCCARI, Tatiana. **LoL (League of Legends) - Por que não dá pra “pausar”?: Estrutura e dinâmica do jogo. O desafio e a aprendizagem de jogar em equipe. Bullying e comportamento tóxico dos jogadores. Para o que devemos ficar atentos?.** Medium, 2015. Disponível em: <<https://medium.com/games-no-div%C3%A3lol-league-of-legends-por-que-n%C3%A3o-d%C3%A1-para-pausar-b3fa24ad6287>> Acesso em: 04 de novembro de 2015.

ANEXO

1) Gênero:

☐ Feminino ☐ Masculino

2) Idade:

☐ 16 ou menos ☐ 17 a 21 ☐ 22 a 26 ☐ 27 a 31 ☐ 32 ou mais

3) Grau de Instrução

☐ Ensino fundamental incompleto

☐ Ensino fundamental completo

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino Médio Completo

☐ Graduação Incompleta

☐ Graduação completa

☐ Pós-graduação incompleta

☐ Pós-graduação completa

4) Você joga League of Legends?

☐ Sim ☐ Não

5) Você utiliza o jogo para:

☐ Recreação/Diversão ☐ Profissão ☐ Ambos

6) Você ganha dinheiro com o jogo?

☐ Sim, com streaming ☐ Não ☐ Outro. Qual?_____

7) Você compra RP (riot points)?

☐ Sim ☐ Não

8) Quanto você gasta ou já gastou com o jogo, em média?

☐ Nada

☐ Até R\$ 50,00

☐ R\$ 51,00 a R\$ 100,00

- ☐ R\$ 101,00 a R\$ 200,00
- ☐ R\$ 201,00 a R\$ 500,00
- ☐ R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00
- ☐ R\$ 1.001 a R\$ 5.000
- ☐ Mais de R\$ 5.000

9) Há quanto tempo você joga?

- ☐ 1 ano ou menos ☐ De 2 a 4 anos ☐ 5 anos ou mais

10) Qual seu nível/elo?

- ☐ Sem elo ☐ Bronze ☐ Prata ☐ Ouro ☐ Platina
☐ Diamante ☐ Mestre ☐ Desafiante

11) Você joga em rede com amigos?

- ☐ Sim ☐ Não

12) Você pretende continuar jogando?

- ☐ Sim ☐ Não

13) Quais os motivos abaixo o levam a continuar jogando?

- ☐ Jogo Gratuito
- ☐ Diversidade de Campeões
- ☐ Campeonatos
- ☐ Sistema de Ranking
- ☐ Rebalanceamento de números
- ☐ Diferentes campeões gratuitos a cada semana, para teste
- ☐ Encontros mundiais
- ☐ Bom suporte ao jogador
- ☐ Experiência atrativa do jogo
- ☐ Outro: Qual? _____

14) Como você considera a relação da Riot com os usuários?

- 1 2 3 4 5
Péssimo Ótimo

15) As atualizações de jogo atendem as suas expectativas?

☐ Sim ☐ Não

16) Cite o meio que você mais considera viável ter relação com a Riot:

☐ Facebook

☐ Fóruns

☐ SAC

☐ FAQ

☐ Tickets

☐ Outro. Qual? _____